

**IMPLEMENTACION Y ESTANDARIZACION DEL SISTEMA PARA EL
CONTROL DE AUSENTISMOS EN LA ORGANIZACIÓN CORONA S.A.
REGIONAL CUNDINAMARCA**

**ALEJANDRA ADRIANA MENDIETA SOLER
WILLIAM ORLANDO GARZON ORTIZ**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA, D.C.
2012**

**IMPLEMENTACION Y ESTANDARIZACION DEL SISTEMA PARA EL
CONTROL DE AUSENTISMOS EN LA ORGANIZACIÓN CORONA S.A.
REGIONAL CUNDINAMARCA**

**ALEJANDRA ADRIANA MENDIETA SOLER
WILLIAM ORLANDO GARZON ORTIZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR
AL TITULO DE: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director
Dra. LILIAN JANETH LEÓN VALDES**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA, D.C.
2012**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., ____ de Noviembre de 2011

DEDICATORIA

A todas las personas que apoyaron y creyeron en la culminación del Proyecto, en especial:

Nuestros padres, nuestro mayor ejemplo:

María Dioselina Soler – María Inés Ortiz: energía, impulso, fortaleza, tolerancia y paciencia.

Arcesio Mendieta – Pedro Antonio Garzón: responsabilidad, tranquilidad, constancia y esfuerzo.

A nuestros hijos, nuestros motores de vida:

Laura Alejandra Poveda Mendieta: entusiasmo, alegría, ternura, serenidad, amor y paz.

Jonathan, Harold, Jefry, Diego y Juan David Garzón: generosos, detallistas, tiernos y amorosos.

A Yazmine Gutiérrez mi compañera por su comprensión, aliento y continuo apoyo.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos, por toda la colaboración a un grupo de personas sin las cuales éste proyecto no hubiese sido posible.

Por el exhaustivo y dedicado trabajo de revisión, corrección y reflexiones de los temas presentados a nuestra Directora de Trabajo de Grado Dra. Lilian Janeth León Valdés.

Por habernos brindado la oportunidad de realizar este trabajo a la Organización Corona S.A.

Por el constante apoyo, información, sugerencias y comentarios Jefe de Gestión Integral de la Organización Gabriel Jaime Vásquez.

Por los permisos otorgados al personal que lidera cada una de las áreas de Manufactura Jefes de cada una de las Localidades:

Planta Sopó: Christian Díaz – Richard Fajardo – Carlos Morales – Santiago Echeverri. Planta Grifería: Carlos Espinal – Hernando Roa. Planta Madrid: Andrés Tremel – Ricardo Ochoa – Nelsón Moreno.

Tras éste apoyo y esfuerzo también se encuentran los Superintendentes, Facilitadores y Personal de Seguridad Física de cada una de las dependencias en las diferentes localidades al igual que el área de Informática y todo su Equipo.

A todos ellos nuestra gratitud y reconocimiento.

TABLA DE CONTENIDO

1.	PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	19
Fuente.	Colceramica S.A.....	22
2.	RESEÑA HISTÓRICA - COLCERAMICA S.A.	30
2.1	Marco Empresarial.....	32
2.2	Marco Geográfico	39
2.3	Proceso de Ausentismo en Colceramica S.A.	40
2.3.1	Control de Ausentismo por Reloj de Marcación Manual.....	40
2.3.2	Control de Ausentismo por Reloj de Biométrico	41
2.3.3	Ausentismos por Permisos en horas de Labor.....	41
2.3.4	Sistema de Administración de Nomina y Gestión del Talento	44
3.	MARCO DE REFERENCIA	48
3.1	Antecedentes Generales	48
3.2	El Ausentismo en las Empresas	48
3.3	Causas de Ausentismo en las Empresas	49
3.4	Clases de Ausentismo	51
3.4.1	Ausentismo por Permiso Laboral	51
3.4.2	Permiso no Sujeto a Descuento	52
3.4.3	Permiso Sujeto a Descuento	53
3.4.4	Permisos con Tiempo Prolongado	53
3.4.5	Permisos por Licencias Laborales.....	56
3.4.5.1	Licencias con Goce de Haber o Licencias Remuneradas:.....	56
3.4.5.2	Licencias sin Goce de Haber o No remuneradas.....	58
4.	PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	60
4.1	Recolección y Análisis de Información - Diagnostico Inicial	60
4.2	Plan de Trabajo	68
5.	RESULTADOS DEL PROYECTO	76
5.1	Objetivo General.....	76
5.2	Objetivos Específicos.	78

CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFÍA.....	94

ÍNDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1. Gestión Ausentismo G&C Sopo	61
Gráfica 2. Gestión Ausentismo P&P Sopó.....	62
Gráfica 3. Gestión Ausentismo P&P Madrid	64
Gráfica 4. Gestión Ausentismo S&L Madrid.....	65
Gráfica 6. Tiempo Ausentismo - Proceso Manual.....	80
Gráfica 7. Tiempo Ausentismo – Proceso Automático.....	81
Gráfica 5. Personas Capacitadas por Negocio	82
Gráfica 8. Costo de Papelería.....	88
Gráfica 9. Salario Facilitador Producción.....	89
Gráfica 10. Salario Facilitador Producción con la Mejora	90
Gráfica 11. Salario Facilitador Gestión Integral	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama Modelo GPAAC.....	22
Figura 2. Diagrama Fases GPAAC.....	24
Figura 3. Mapa Estratégico de Colceramica S.A.	25
Figura 4. Fase1 - Alcance del Proyecto.....	27
Figura 5. Fase2 - Alcance del Proyecto.....	28
Figura 6. Fase3 - Alcance del Proyecto.....	29
Figura 7. Historia de Corona 1948 - 1962.....	30
Figura 8. Historia de Corona 1981 - 2003.....	31
Figura 9. Historia de Corona 2006 - 2009.....	32
Figura 10. UEN – Estructura de Colceramica S.A.	33
Figura 11. Herramientas de Gestión Kit Corona.	36
Figura 12. Mapa de Macroprocesos UEN de Colceramica S.A.	37
Figura 13. Programas MIRS (Manejo Integral Residuos Sólidos).....	38
Figura 14. Mapa ubicación UEN de Colceramica S.A.	39
Figura 15. Reloj de Marcación con tarjeta.....	40
Figura 16. Reloj Biométrico de Marcación Digital por Huella Dactilar.....	41
Figura 17. Diagrama de Flujo del proceso de Ausentismo.....	43
Figura 18. Estructura del Sistema de Administración Kactus.....	44
Figura 19. Diagrama Causa Efecto.....	66
Figura 20. Plan de trabajo.....	68
Figura 21. Documento de Definición Inicial del Proyecto (DDI).....	70
Figura 22. Presentación comités Unidades de Negocio.	71
Figura 23. Capacitación Sistema de Control de Ausentismos.	72
Figura 24. Manual de Registro de Ausentismos.	73
Figura 25. Lecciones Aprendidas.	74
Figura 26. Video Entrevista.....	75
Figura 27. Modulo Registro de Ausentismos en Kactus.....	76

Figura 28. Conceptos de Ausentismos	77
Figura 29. Gestión Ausentismos Manual	79
Figura 30. Gestión Ausentismos Automático	79
Figura 31. Paso 1 Consulta en el módulo	83
Figura 32. Paso 2 Extracción de datos	84
Figura 33. Paso 3 Consolidación de la información en Excel	85
Figura 34. Paso 4 Graficar la Información	85
Figura 35. Consulta en el Área de Producción	86
Figura 36. Consulta en el Área de Seguridad Física	87
Figura 37. Consulta en Nomina de Recursos Humanos	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividades del proceso de Ausentismo	42
Tabla 2. Información Ausentismo G&C Funza	60
Tabla 3. Información Ausentismo P&P Sopó	62
Tabla 4. Información Ausentismo P&P Madrid	63
Tabla 5. Información Ausentismo S&L Madrid	65

ÍNDICE DE ANEXOS.

Ver anexo 1. Flujo Proceso de Ausentismos	43
Ver anexo 2. Información del análisis diagnóstico inicial	66
Ver anexo 3. Plan de Trabajo del Proyecto.....	69
Ver anexo 4. Documento de Definición inicial DDI.....	70
Ver anexo 5. Manual Registro de Ausentismos	73
Ver anexo 6. Video Entrevista.....	75
Ver anexo 7. Ficha Bibliográfica Tesis de Grado.	91
Ver anexo 8. Carta de Derechos de Autor.	91

GLOSARIO.

AMFE: Siglas de Análisis de Efectos y Modos de Falla. Matriz que permite identificar las posibles fallas a lo largo del proceso, junto con sus efectos y causas, las cuales prioriza según el nivel de severidad, detección y ocurrencia para lograr implementar controles..

Ausentismo: Se denomina como las Faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. También se define como la ausencia de uno o varios trabajadores contratados por una Empresa al sitio de trabajo.

Diagrama Causa-Efecto: Es la representación de varios elementos de un sistema que pueden contribuir a un problema. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

Matriz DOFA: Es una herramienta para identificar los factores internos y los factores externos a la organización que condicionan tanto su situación actual como su desarrollo futuro.

GPAAC: siglas de Gestión de Proyectos que Acelera y Asegura el Cambio. Sistema integral por medio del cual se administran todas las fases de un proyecto (iniciación, planeación, ejecución, control y seguimiento y cierre) en los diferentes elementos que deben ser tenidos en cuenta para que éste sea exitoso (gestión del alcance, el tiempo, los costos, la calidad, los riesgos, el talento humano, el cambio, las comunicaciones, las adquisiciones y la integración).

Facilitador: es la persona neutral que apoya al equipo de trabajo en la consecución de las metas de producción y objetivos del equipo mediante la utilización de metodologías adecuadas

SIPOC: Siglas en inglés de Supplier (Proveedor), Input (Entrada), Process (Proceso), Output (Salida), Customer (Cliente). Matriz que busca definir los requerimientos de las entradas que deben ser suministradas por proveedores, para ser transformadas en salidas con unos requerimientos según lo espera el cliente. Permite reunir el conocimiento colectivo para el correcto entendimiento de las etapas del proceso. Sirve además para determinar el alcance del proyecto, identificar las entradas relevantes del proceso y las salidas con sus especificaciones.

DDI: siglas de Documento de Definición Inicial. Este documento lo diligencia el promotor del proyecto y lo envía al líder. Contiene el nombre del proyecto, el objetivo general, fechas de inicio y fin, la iniciativa estratégica que apoya y los acuerdos establecidos. Contiene datos preliminares que pueden irse profundizando.

Cap-Do: Metodología de trabajo que inicia con el Chequeo de datos, análisis de datos, planeación, ejecución, seguimiento y control.

Kaizen: Filosofía Japonesa que significa mejoramiento continuo. Constituye un perfeccionamiento progresivo en el que participan todos, desde los jefes que ocupan los puestos más altos hasta los trabajadores encargados de la producción.

Unidad Estratégica de Negocio (UEN): Se constituyen como subdivisiones o pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la fabricación productos o línea de productos, dirigidos a mercados específicos, para el cual es posible formular una estrategia común.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en la Implementación y estandarización de un sistema de control de los ausentismos para las áreas de manufactura de la Organización CORONA. El problema de investigación fue analizar el deficiente control de los permisos otorgados al personal operativo de las áreas de producción. El proyecto busca sistematizar estas ausencias asegurando su eficiencia y permanencia en el tiempo, para optimizar recursos (humano, tiempo, materiales, etc.) con el fin de evitar reprocesos entre las áreas de Gestión Integral y Manufactura.

Palabras clave: Sistema de Control; Ausentismo; Manufactura; Unidad Estratégica de Negocio (UEN); Facilitador; Planta de Producción.

ABSTRACT

The present research involves the implementation and standardization of a system to control of absenteeism manufacturing areas of the organization CORONA. The research problem was to analyze the deficient control of permissions granted to the operational staff of the production areas. The project aims to systematize these absences to ensure efficiency and continuity over time, to optimize resources like: (human, time, materials, etc.). In order to avoid reworks between areas of Integrated Management and Manufacturing.

Keys words: System of Control; Absenteeism; Manufactures; Strategic unit of Business (SUB); Facilitator; Plant of Production.

INTRODUCCIÓN

El ausentismo laboral es uno de los principales problemas que influye negativamente para el cumplimiento de los objetivos estratégicos en cualquier empresa. Robbins (2004), *“El ausentismo puede ser más que un trastorno: puede dar por resultado una reducción drástica de la calidad de los productos y, en algunos casos, causar el cierre completo de las plantas de producción”*, por esta razón ratificamos que las empresas deben establecer un mecanismo que permita detectar las causas que lo originan y establecer un control eficaz con el fin de reducirlo al mínimo para evitar pérdidas en la productividad.

La naturaleza de la idea del proyecto surge por una entrevista realizada a la Jefe de Gestión Humana en su momento, Lida Claudia Pita quien nos manifestó una problemática que se presentaba en el área de Recursos Humanos con los facilitadores de gestión integral, los cuales conforman su equipo de trabajo.

Ellos venían realizando el ingreso al sistema de los ausentismos de todo el personal operativo de cada una de las plantas de producción; esta actividad la realizaban de forma manual cada 12 días con un tiempo de dedicación de tres días, con el fin de que al cierre de quincena la nomina estuviera consolidada. Esta tarea no agregaba valor a los procesos de Recursos humanos. Por el contrario generaba reprocesos ocasionando retrasos en los demás procesos del área.

El control del ausentismo lo realizaban cada uno de los facilitadores de producción por medio de boletas de salida las cuales eran entregadas a los facilitadores de seguridad industrial quienes revisaban la autorización y permitían la salida del controlador de proceso. Una vez recogidos estos formatos, los entregaban a los facilitadores de recursos humanos para su respectivo trámite antes del cierre de quincena para la consolidación de la nómina.

Aunque Colceramica S.A. cuenta con un control del ingreso y salida del personal operativo, este procedimiento presenta falencias al realizar tareas muy manuales las cuales ocasionando reprocesos entre áreas y pérdidas de información. Estos hechos no permiten establecer un control eficaz del ausentismo ni contar con información real que les permitan a los jefes de los equipos realizar análisis de las causas para la toma acciones de mejoramiento.

El propósito de este proyecto consiste en implementar un control sistemático de los ausentismo en las plantas de producción de las Unidades Estratégica de Negocios (UEN)¹ de Colceramica S.A. en la regional de Cundinamarca. El proyecto se dividió en tres etapas iniciando con la investigación, e implementación del sistema en la planta de Grifería y Complementos en el municipio de Funza en el segundo semestre de 2010.

La segunda etapa se inicio en el primer semestre del 2011 con la investigación e implementación del sistema en las plantas de Pisos y Paredes ubicadas en el municipio de Sopó Cundinamarca, y la tercera etapa en el segundo semestre del 2011 para las plantas de Sanitarios y Lavamanos ubicadas en el municipio de Madrid Cundinamarca.

¹ *La Unidad Estratégica de Negocio (UEN) en Colceramica S.A. Se constituyen como subdivisiones establecidas como unidades en la misma compañía que fabrican productos de líneas diferentes, dirigidos a mercados específicos, pero que cuentan con una estrategia común.*

1. PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Definición del Problema.

Una de las problemáticas más relevantes que enfrentan las empresas en la actualidad, es el ausentismo laboral (Urdaneta, 1991), el cual influye negativamente en el logro de los objetivos. Por tal motivo, éste se convierte en uno de los factores críticos para ser abordado con el propósito de reducirlo al máximo.

Minaya (2007). “Es un fenómeno que se extiende a todos los países, incluso a los de gran poder económico, donde se ha visto intensificado en las últimas décadas, y que ha afectado significativamente a las economías de las empresas. Las organizaciones actuales, inmersas en un entorno de salvaje competencia, necesitan la implicación sin reservas de toda la plantilla en el trabajo, un compromiso psicológico en los objetivos y metas diseñado por la organización”. Por tanto, el absentismo laboral representa hoy en día uno de los principales problemas con que se enfrenta el directivo en la gestión de los recursos humanos, ya que es uno de los principales factores que afectan a los costos laborales, por sus repercusiones en los objetivos y resultados de la organización.

Robbins (1995), “Evidentemente es difícil que una organización opere de manera uniforme y fluida, y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a su trabajo. Se interrumpe el flujo de trabajo y, con frecuencia, deben posponerse decisiones importantes”. Para el caso de las plantas de producción de Colceramica S.A. que toda su tecnología esta implementada bajo el concepto línea de producción, Robbins afirma que para compañías bajo este concepto, el ausentismo puede significar mucho más que una interrupción; puede generar una fuerte reducción en la calidad del producto y, en algunos casos, llevar hasta un cierre total de la planta de producción. Afirma también que los niveles de ausentismo más allá de los límites normales en una organización tienen un impacto directo sobre su eficacia y su eficiencia.

Para afrontar esta problemática, las empresas deben dar respuesta a los siguientes cuestionamientos: ¿Qué es el Ausentismo Laboral? ¿Cuáles son las causas de Ausentismo Laboral? ¿Qué tipos de ausentismo Laboral se presentan? ¿Cómo identificar y Controlar el Ausentismo Laboral?. En el desarrollo del proyecto, daremos respuesta a estas preguntas.

En las unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de Colceramica S.A. como son Pisos y Paredes (P&P), Grifería y Complementos (G&C) y Sanitarios y Lavamanos (S&L), dentro de las actividades diarias de los jefes de equipo, facilitadores de producción y facilitadores de seguridad física, se encuentra la de administrar las ausencias, permisos y autorización de salida del personal a cargo en las áreas de producción.

Se realizó trabajo de campo efectuando entrevistas a los facilitadores de las diferentes áreas que intervienen en el proceso de control de ausentismos, medición y seguimiento a los tiempos invertidos para esta actividad y recopilación y consolidación de la información necesaria que nos permitiera confirmar la problemática que se venía presentando.

A partir de esta información se pudo evidenciar los re-procesos que se estaban generando entre las áreas involucradas, los tiempos utilizados desde la generación del reporte de permiso hasta la digitación en el sistema para el cierre de nomina, la problemática que tenían los jefes de los equipos para recuperar la trazabilidad de la información y establecer un control eficiente de los ausentismos de su personal a cargo, que les permitan realizar análisis estadísticos para la toma de decisiones y acciones de mejoramiento.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General.

Implementar y Estandarizar un Sistema de Control de ausentismos para el personal operativo de las Plantas de Colceramica S.A., con el fin de dar respuesta a las Iniciativas de la Estrategia de la Organización.

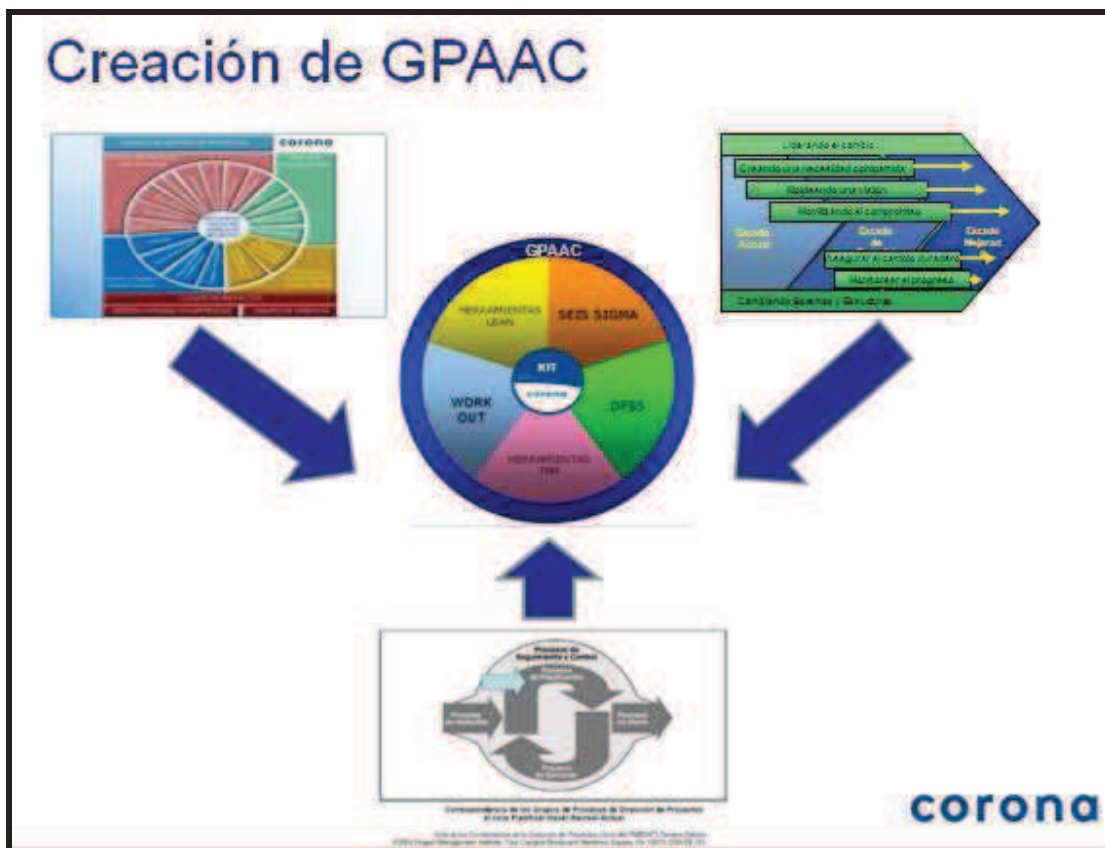
1.2.2 Objetivos Específicos.

- Analizar las causas que están interviniendo en la generación de los re-procesos en el control de ausentismos.
- Efectuar actividades de capacitación que permitan administrar el Sistema de control de los ausentismos.
- Implementar mecanismos que permitan a los jefes de equipo y facilitadores, obtener indicadores de gestión con respecto al personal que tiene a su cargo.
- Estandarizar un sistema para el control de los ausentismos que permita trabajar en línea con otros procesos (Nomina, Seguridad, etc.).
- Reducir costos optimizando recursos en contribución al Medio Ambiente.

1.3 Marco Metodológico

La investigación que realizamos fue de carácter descriptiva y las técnicas de recolección de la información utilizadas para resolver el problema se basaron en entrevistas, observación y trabajo de campo en las diferentes áreas y procesos objeto de la investigación.

Figura 1. Diagrama Modelo GPAAC



Fuente. Colceramica S.A.

La metodología a utilizar para el desarrollo del proyecto se basa en un modelo bajo la filosofía del mejoramiento denominado Gestión de Proyectos que Acelera y Asegura el Cambio (GPAAC). Es un modelo que permite ordenar la gestión de cualquier proyecto de la organización con un marco de trabajo humano que reconoce la necesidad del cambio, ampliamente comprendido y compartido para

lograr el compromiso durante la ejecución y sostener los resultados de los proyectos a largo plazo.

Este modelo fue desarrollado por Corona S.A. para la gestión eficaz de sus proyectos, a partir de otros modelos varias empresas. El modelo se adopto fusionando el modelo de gestión de proyectos de Corona con el modelo PAAC (Boletín 2007) creado por General Electric y la propuesta del ciclo PHVA del PMI (Guía, 2004) (Project Managemet Institute).

Colceramica S.A. (Restrepo, 2001) es reconocida como una de las compañías en Colombia en permanente mejoramiento. El crecimiento y desarrollo de su gente es uno de los objetivos más importantes. Para lograr este objetivo adopto esta herramienta de gestión del cambio la cual permite que el aprendizaje se asimile de manera eficaz y perdure en el tiempo. La gestión de cambio Implica mucho más que cambiar un individuo o los procesos, debe ir acompañada de nuevas y más efectivas formas de participación de los empleados, debe existir la posibilidad de la retroalimentación

La mayoría de los proyectos que se han realizando anteriormente no se mantenían en el tiempo pues se ha detectado que el conocimiento de las personas no es retenido pues las herramientas que se habían utilizado no resultaron eficientes. Por tal motivo la compañía estableció como directriz aplicar esta metodología para todos los proyectos que se realicen en sus áreas y procesos..

En la metodología se establecen 5 etapas las cuales son, Iniciación, Planeación, Ejecución, Control y Cierre. Cada fase tiene una serie de actividades y entregables. De acuerdo al proyecto, se determinan las actividades a realizar en cada fase.

Figura 2. Diagrama Fases GPAAC



Fuente. Colceramica S.A.

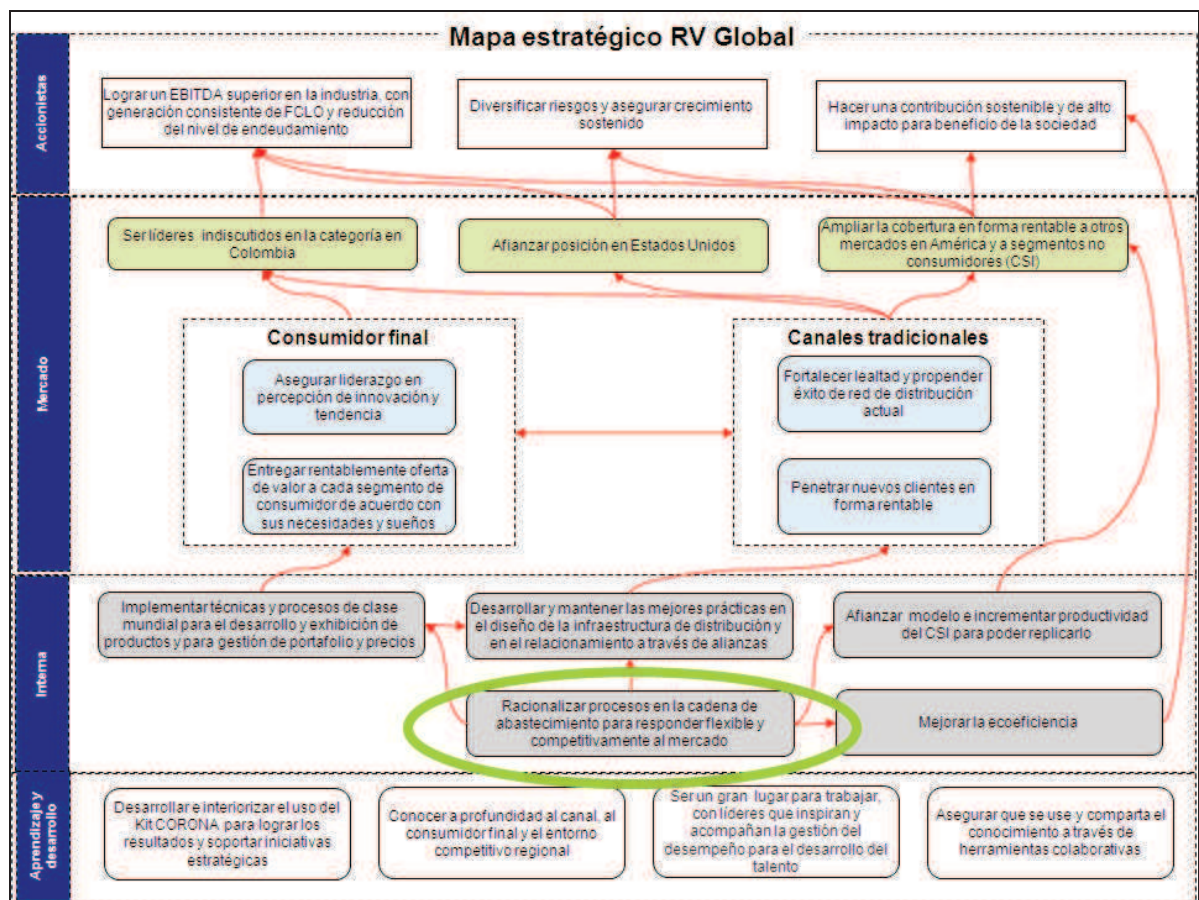
Para la identificación y definición del problema resulta necesario recopilar y consolidar la información de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) utilizando herramientas de recolección y análisis de información como lluvia de ideas, diagrama causa efecto y matriz DOFA.

1.3.1 Justificación

Las empresas actualmente se encuentran con un mercado cada vez más competitivo con Clientes más exigentes que demandan productos y servicios de excelente calidad a precios relativamente bajos.

Estas características han obligado a las empresas a revisar y reestructurar sus objetivos estratégicos con el fin de que todas las áreas reduzcan su estructura de costos y definan proyectos encaminados a mejorar la productividad y competitividad que les permitan mantenerse en el mercado.

Figura 3. Mapa Estratégico de Colceramica S.A.



2		
Iniciativa	Contenido	Promotor
Optimizar cadena de abastecimiento	Implementar múltiples proyectos en los procesos del negocio para mejoramiento del COSTO, EBITDA y FCLO, incluyendo sistema Lean Enterprise, CPFY y certificación clase A en S&OP según Oliver Wight*	Manuel Aponte, Pablo Basto

Entregables clave	Fecha límite
Piloto de Lean Fase I en cada centro de gestión con Sumicol, Almacenes CORONA y L&T. Reducción de inventarios en \$1000 M.	Dic 2010
Lanzar e introducir 130 productos nuevos al mercado.	Dic 2010
Ofertas de servicio implementadas para VTC, Constructores, Mayoristas y Detailistas.	Jun 2010
Implementar el CPFY con Sodimac.	Dic 2010
Avance en TPM: Paso 5 consolidado en SP, GR, MD y LE y Paso 3 consolidado en PR.	Dic 2010
Presupuesto de costos asegurado (2 puntos de reducción con respecto al costo de MP) a través de 32 proyectos Kit en centros de gestión.	Según cronograma
Proceso de S&OP estandarizado y en mejora continua.	Nov 2010
Reducción del monto de compras de inventarios de repuestos con los procesos de compras y selección y evaluación de proveedores asegurado.	Ago 2010

Proyectos de apoyo
1. Proyectos de reducción de costos por centro de Gestión (SP, MD, GR y D&C). Incrementos de Yield de materiales. Incremento de EGP de plantas. Optimización del consumo de materiales; reducción de los consumos energéticos y reducción de gastos de distribución.
2. Pilotos de Lean por centro de Gestión (SP, MD, GR, D&C)
3. Asegurar el proceso de S&OP en Pisos & Paredes y D&C.
4. Reducir los inventarios de Repuestos
5. Reducir los inventarios de D&C
6. Optimizar el proceso de abastecimiento de bases a D&C para atender demanda de Multiformato para Orchid.

Personas clave a involucrar
* Segundos niveles de áreas de Operaciones, Tecnología, Gestión Integral y Procesos.

Está alerta a:
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de las ventas y su ejecución. • Administración del combustible dentro de un excelente clima laboral. • Monitorear el costo de los combustibles.

RV - Iniciales Estratégicas 2010 -2- corona

Fuente. Colceramica S.A.

Colceramica S.A. en su mapa estratégico y dentro de la perspectiva interna, determino el objetivo de optimizar los procesos para responder más eficientemente al mercado. Esta es la razón más importante que llevo al desarrollo este proyecto con el fin de contribuir en el mejoramiento de la productividad de la compañía dando solución a un problema concreto que se ha venido presentando entre las áreas de Manufactura y Gestión Integral de las Unidades Estratégicas de Negocio de Colceramica S.A. relacionado con el control del ausentismo.

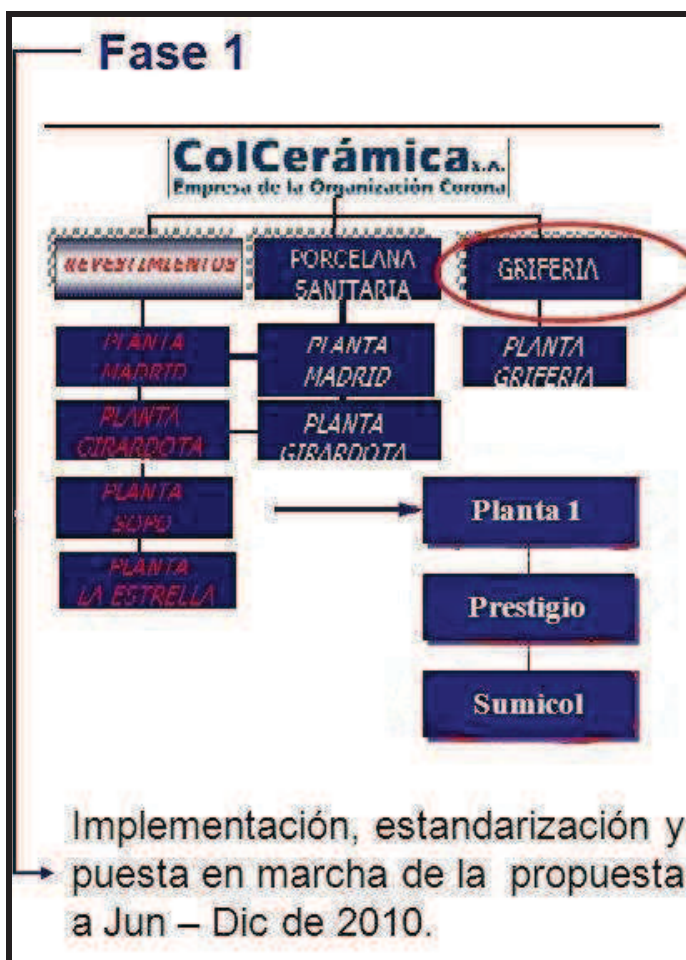
Consideramos que el proceso de control de Ausentismo es clave puesto que influye directamente en la productividad y en el cumplimiento de indicadores de fabricación como “cumplimiento en las órdenes de Producción”, y su resultado afecta negativamente las “entregas oportunas”. Adicional a lo anterior se han

presentado problemas en la liquidación de la nomina puesto que en varias ocasiones no se encuentran los soportes de los permisos autorizados, por la pérdida de los formatos diligenciados.

1.4 Determinación del Alcance del Proyecto

El alcance del proyecto se dividió en tres fases.

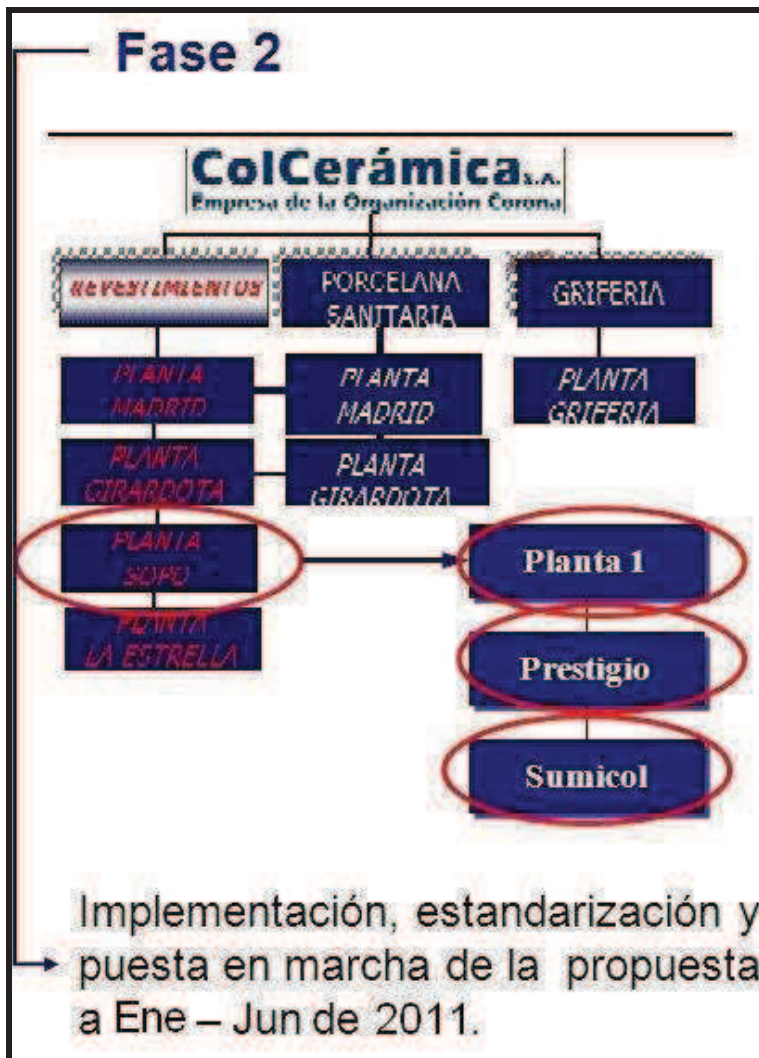
Figura 4. Fase1 - Alcance del Proyecto



Fuente. Colceramica S.A.

En La primera fase, se implemento el proyecto en la planta de manufactura ubicada en el municipio de Funza Cundinamarca en la unidad estratégicas de Negocio de Grifería y Complementos en los meses de Junio – Diciembre de 2010.

Figura 5. Fase2 - Alcance del Proyecto



Fuente. Colceramica S.A.

La segunda fase se realizó en la planta ubicada en el municipio de Sopo Cundinamarca en las unidades estratégicas de Negocio de Materiales y Suministros (M&S) y Pisos y Paredes (P&P) en el primer semestre del 2011.

Figura 6. Fase3 - Alcance del Proyecto



Fuente. Colceramica S.A.

Y la tercera fase, se implemento el proyecto en las planta de manufactura ubicada en el municipio de Madrid Cundinamarca en las unidades estratégicas de Negocio de Pisos & Paredes (P&P) y Sanitarios & Lavamanos (S&L).

2. RESEÑA HISTÓRICA - COLCERAMICA S.A.

Colceramica S.A. Empresa de la Organización Corona es el fruto del espíritu emprendedor y la fe en el país de una familia antioqueña que hace aproximadamente cien años incursionó en el negocio de la cerámica y edificó un grupo de compañías que hoy pertenecen al patrimonio empresarial Latinoamericano; ejemplo de búsqueda permanente de innovación, crecimiento, desarrollo y excelencia en la calidad. (Informe Social 2005).

Sus orígenes centenarios se remontan a la fabricación de loza en Caldas, una población cercana a Medellín, cuando Gabriel Echevarría Misas, hijo de un legendario empresario antioqueño, adquiere la compañía Cerámica Antioqueña y la desarrolla exitosamente.

Colceramica S.A. Empresa de la Organización Corona nace en 1935 cuando Don Gabriel Echevarría Misas compra Locería Colombiana, empresa que había sido creada en 1881 con el nombre de Cerámica Antioqueña. A partir de ese momento comenzó un desarrollo sostenido que la convirtió en el líder cerámico en Colombia. (Pagina Web de Corona).

Figura 7. Historia de Corona 1948 - 1962.



Fuente Colceramica S.A.

Por su parte, Pisos & Paredes CORONA tiene su origen en 1948 con la creación de Superfrax Ltda. En Medellín, anteriormente Planta 2 de Cerámica Sabaneta

hoy Planta La Estrella de Colcerámica S.A., dedicada a la fabricación de decorados y complementos para los revestimientos cerámicos.

En 1952 se crea en Madrid Cundinamarca, la Compañía Colombiana de Cerámica S.A. - COLCERÁMICA, para la producción de azulejo cerámico, quien posteriormente se fusiona con Porcelana Sanitaria S.A.- PORSANITARIA primera planta en el país para la producción de artefactos sanitarios. Hoy es Sanitarios & Lavamanos CORONA

En 1962 se constituye en Girardota, Antioquia, Manufacturas de Cerámica S.A.- MANCESA, hoy Planta Girardota Sanitarios & Lavamanos CORONA., en asocio con American Standard, para la producción de artefactos sanitarios y en 1977 inicia la producción de azulejos.

Figura 8. Historia de Corona 1981 - 2003.



Fuente interna Portal Corona S.A.

En 1981 nace una moderna planta para la fabricación de revestimientos cerámicos para pisos y paredes en Sopó, Cundinamarca, CERAMITA S.A., hoy Pisos & Paredes CORONA Planta Sopó. En el año 2000, se consolida la Compañía Colombiana de Cerámica Colcerámica S.A. con la fusión de sus UEN.

En el año 2003 se empieza la implementación del Mantenimiento Productivo Total (TPM) como herramienta de gestión de los procesos productivos.

Figura 9. Historia de Corona 2006 - 2009.



Fuente interna Portal Corona S.A.

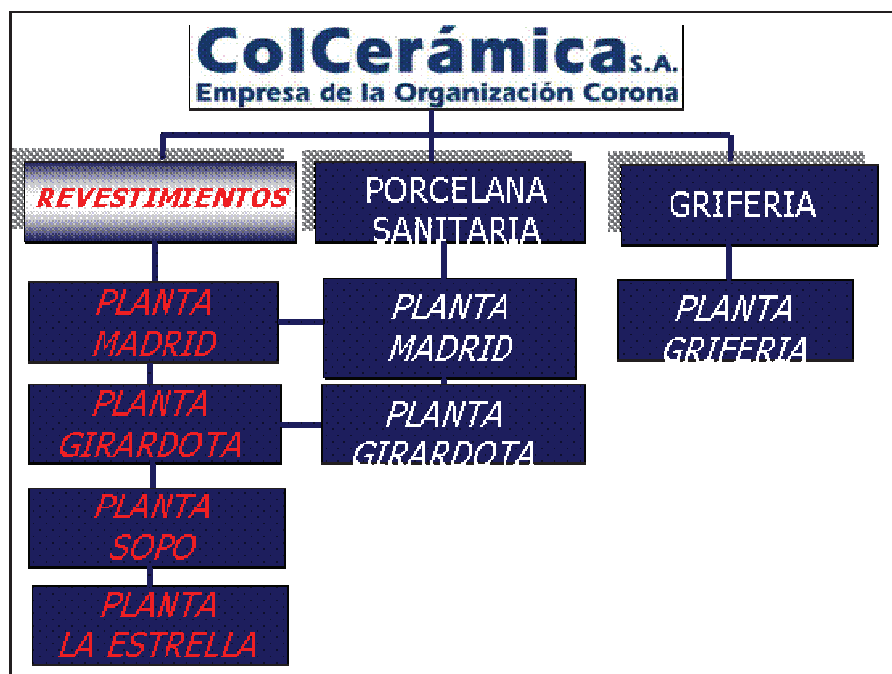
En 2006 se inician programas encaminados a ofrecer productos a los estratos de bajos recursos con diferentes mecanismos de financiación y el desarrollo de la fuerza de venta conformado por madres cabeza de hogar.

En el año 2007 y 2009, el Instituto Japonés de Mantenimiento de Plantas JIPM le otorgan a Colceramica S.A., el premio a la Excelencia de la Calidad TPM nivel 1.

2.1 Marco Empresarial

Colceramica S.A. Empresa de la Organización Corona contribuye al bienestar y satisfacción de los hogares, suministrando productos cerámicos para recubrimiento de pisos y paredes que faciliten y enriquezcan la conformación de un ambiente estético y funcional.

Figura 10. UEN – Estructura de Colceramica S.A.



Fuente. Colceramica S.A.

Colceramica S.A., está conformada por 3 unidades estratégicas de negocio que son: Porcelana Sanitaria, Grifería y Revestimientos

Sanitarios & Lavamanos: Dedicada a la producción y comercialización de Sanitarios y lavamanos cerámicos.

Grifería & Complementos: Dedicada al a producción y comercialización de grifos y complementos para baños y cocinas.

Pisos & Paredes: Dedicada a la producción y comercialización de revestimiento cerámico para pisos y paredes de alto valor agregado.

Hoy cuenta con cinco Plantas de producción en la cual se elaboran baldosín cerámico para piso y pared, Muebles sanitarios para baños, grifos y accesorios

que complementan los muebles de baños y cocinas, y complementos decorativos como listelos y cenefas que complementa la decoración de piso y pared, bajo diferentes marcas como Mancesa, CORONA y Orchid para los diferentes mercado tanto nacional como exportación. Cuenta también con dos sedes administrativas ubicadas en Bogotá y Medellín, conocidas como calle 80 y Uníventas, dedicadas a la atención de los clientes².

Para Colceramica S.A. Empresa de la Organización Corona los empleados son la clave para el crecimiento y desarrollo del negocio y gracias a ellos se avanza con pasos de gigante en el camino hacia el logro de sus metas. Por esta razón, se realiza un esfuerzo diario por fomentar un clima organizacional, y constantemente se trabaja para ofrecer adecuadas condiciones de trabajo y estímulos por su comprometida labor.

Como una garantía para los Clientes tanto internos como externos, los productos de Colceramica S.A. son elaborados con altos estándares de Calidad, razón por la cual las marcas CORONA y Orchid tienen Sello de Calidad ICONTEC.

Durante el 2010 Colceramica S.A. trabajó en el desarrollo de nuevos productos para las áreas como baños, cocinas y zonas sociales de la vivienda, para el mercado de bajos ingresos, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida en sus hogares, Con ello se benefician por ser productos que facilitan la limpieza, impermeabilidad, duración y además conjugan un ambiente estético que aportan al cuidado en la higiene y salud de sus habitantes,

²Ibíd. Informe Social 2005 Revestimientos Corona.

La política de contratación de personal de Colceramica S.A. está orientada a fortalecer la economía de las regiones en donde se encuentran ubicadas las plantas, esto es una contribución al desarrollo económico y social de las regiones, con esta política obtienen beneficios los municipios como Medellín, Caldas, Copa cabaña, Envigado, Girardota, Barbosa, Bello, Itagüí, La Estrella, Sabaneta, en Antioquia; Chía, Facatativa, Funza, Madrid, Sopó, Cajicá, Cogua, Cota, Gachancipá, Guatavita, Nemocón, Tocancipá, Zipaquirá, Alban, Bojacá, Mosquera y Soacha, en Cundinamarca, Floridablanca en Santander, Cali y Pereira en la Zona Cafetera y Barranquilla y Cartagena en la Costa Atlántica.

En Colceramica S.A. se busca ofrecer un mejor futuro a las familias de los empleados como parte importante de su desarrollo personal, social, laboral y como contribución al desarrollo del País. Por esta razón se entregan auxilios educativos para los trabajadores y sus familias.

En Colceramica S.A. la seguridad de los empleados es vital; por tal razón se fortaleció el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, a través del cual se busca crear una conciencia de auto cuidado y una cultura de prevención con base en el compromiso individual y colectivo.

Para Colceramica S.A. la Gestión del Clima Organizacional es importante, ya que se quiere contar con un ambiente de trabajo agradable, basado en las buenas relaciones y en el entendimiento; y de esta manera tener equipos de trabajo más eficientes y motivados, encaminados a trabajar con esfuerzo y dedicación por alcanzar las metas.

Hace aproximadamente dos años se viene trabajando en Colceramica S.A. en el marco del Mejoramiento continuo con herramientas de gestión como TPM (Total Productive Maintenance) filosofía que busca la mejora continua de los procesos productivos, Seis Sigma, para la reducir los desperdicios con seis focos de

atención: Calidad, Cumplimiento, Costos, Moral o Motivación, Seguridad y Ambiente; logrando notables avances que se ven reflejados en el trabajo de los equipos en las diferentes Plantas y en los mejoramientos planteados por los mismos.

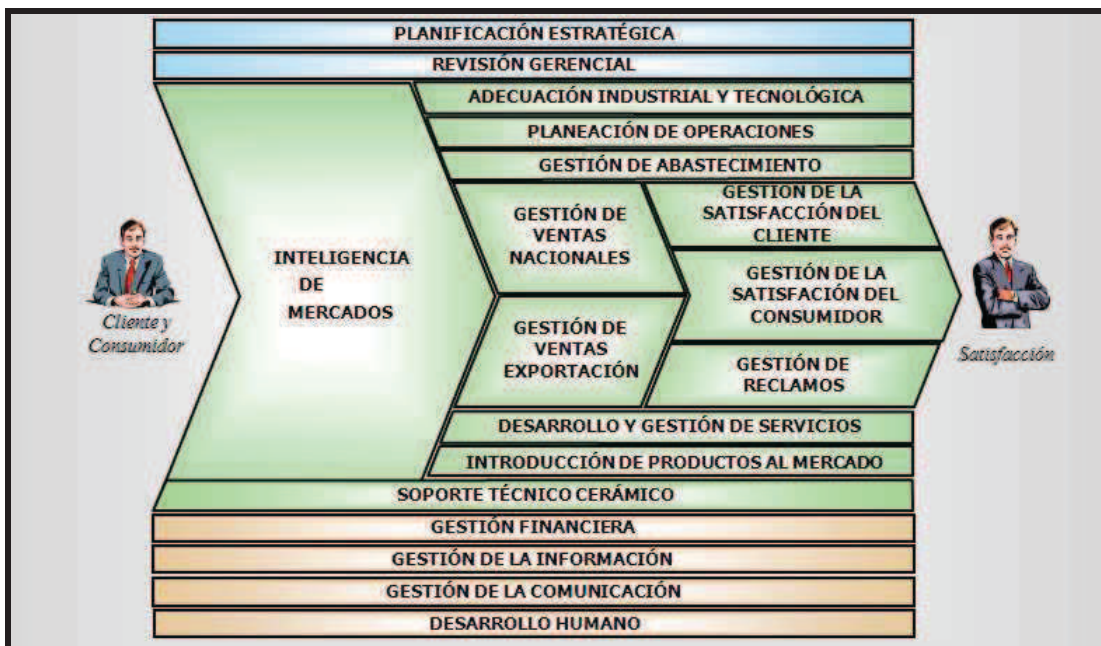
Figura 11. Herramientas de Gestión Kit Corona.



Fuente Colceramica S.A.

Por otro lado con las Herramientas Lean se pretenden eliminar los desperdicios con el fin de que los procesos tengan flujo continuo logrando así acorta el tiempo desde que el cliente pone una orden de compra hasta su entrega. Todas estas herramientas están enmarcadas bajo la metodología de Gestión de Proyectos que Acelera y Asegura el Cambio (GPAAC).

Figura 12. Mapa de Macroprocesos UEN de Colceramica S.A.



Fuente Colceramica S.A.

En Colceramica S.A. se implementó el Sistema de Aseguramiento de Calidad en el año 1996, inicialmente enfocado en asegurar la calidad del producto bajo la Norma Técnica Colombiana NTC 919. En el año 1998, se trabajó con la guía de la ISO 9000 versión 1994 en la construcción de Sistemas de Gestión de Calidad, obteniendo certificación por plantas entre los años 1999 y 2000. A raíz de la publicación de la norma ISO 9000 Versión 2000 se integró un Sistema de Gestión que fue certificado en el año 2002 y ha sido re certificado año tras año. Además de los procesos de manufactura, inicialmente considerados dentro del sistema, se han venido incluyendo los llamados macro procesos administrativos críticos desde el punto de vista estratégico.

Colceramica S.A. ha contribuido a la conservación del medio asegurando sus procesos. Es así que cuenta con plantas de tratamiento de aguas residuales, tecnología de punta para el tratamiento de residuos sólidos y vapores para evitar contaminar el aire. Por otro lado se han realizado los trabajos de conversión de

todos los hornos al sistema de gas natural para disminuir el impacto de las emisiones tóxicas al medio ambiente.

Figura 13. Programas MIRS (Manejo Integral Residuos Sólidos).



Fuente. Colceramica S.A.

También se viene trabajando en la implementación del Sistema de Gestión Ambiental encargado de velar por el cumplimiento de la legislación ambiental colombiana, trabajando en disminuir los riesgos ambientales con programas estructurados de manejo de residuos y la reestructuración de los centros de acopio entre otras actividades. Como promotora y asociada de la Corporación de Desarrollo Regional del Norte de la Sabana (PRODENSA), y en asocio con otras empresas del sector, ha efectuado valiosos aportes en el área educativa, de promoción, salud y apoyo a microempresas frente al desarrollo sostenible de la región.

Su principal característica es ofrecer un portafolio amplio y profundo que invita a los clientes a la remodelación, mediante la conformación de ambientes estéticos y funcionales. Su oferta de servicio se caracteriza por ser altamente flexible y oportuna. El 50 % de sus ventas se hacen fuera de Colombia, en lugares donde los clientes y consumidores perciben el valor que los productos agregan a sus negocios y viviendas.

2.2 Marco Geográfico

Figura 14. Mapa ubicación UEN de Colceramica S.A.



Fuente Colceramica S.A.

- Oficinas Centrales: Calle 81 N°. 58A – 50 de Bogotá D. C.
- Oficinas Medellín: Uníventas Autopista Sur
- Planta Sopó: Km. 3 Vía Briceño – Sopó
- Planta Madrid: Vía Madrid – Facatativa
- Planta Grifería: Funza Cundinamarca
- Planta Girardota: Vía Medellín – Girardota
- Planta La Estrella: Autopista Sur Medellín – Caldas

Colceramica S.A. tiene tres plantas ubicadas en el departamento de Cundinamarca. En el municipio de Sopo se la planta de Pisos & Paredes CORONA. En el municipio de Madrid la planta de Sanitarios & Lavamanos y en el municipio de Funza la planta de Grifería & Complementos. En estas plantas trabajan aproximadamente 1440 empleados.

Por otro lado, posee dos plantas ubicada en el departamento de Antioquia. En el municipio de Girardota, la planta de Pisos & Paredes y Sanitarios & lavamanos CORONA. En el municipio de Sabaneta la planta de Decorados & Complementos. Cuentan con un total aproximado de 720 empleados. En estas plantas trabajan aproximadamente 720 empleados

Las plantas de Manufactura, se caracterizan por sus extensas sabanas pobladas de naturaleza que hacen de estas zonas unos de los más bellos paisajes andinos.

2.3 Proceso de Ausentismo en Colceramica S.A.

2.3.1 Control de Ausentismo por Reloj de Marcación Manual

Figura 15. Reloj de Marcación con tarjeta



Fuente. Colceramica S.A.

Colceramica S.A. realizaba el control de entrada y salida del personal operativo por medio de relojes de marcación de tarjeta donde el controlador al momento del

ingreso o salida colocaba la tarjeta en la ranura y registraba la fecha y la hora. El jefe de equipo recolectaba quincenalmente las tarjetas para actualizar la nomina y si encontraba alguna inconsistencia, debía llamar al controlador para modificarla.

Este sistema era muy obsoleto. Se presentaba demasiadas inconsistencias y perdida de información por lo que requería de bastante tiempo del jefe de equipo como del administrador para consolidar la nomina.

2.3.2 Control de Ausentismo por Reloj de Biométrico

Figura 16. Reloj Biométrico de Marcación Digital por Huella Dactilar



Fuente. Colceramica S.A.

En el año 2005 se estableció un sistema de control de relojes biométricos por medio de la huella digital. Es un sistema que ofrece una mayor confiabilidad para el registro de Entrada y salida del personal operativo de la compañía. El controlador solamente coloca el dedo en el lector óptico de huella digital y automáticamente queda registrada la fecha y hora de entrada o la fecha y hora de salida. Esta información de horas trabajadas discriminadas por conceptos se exporta al sistema de nómina de la empresa.

2.3.3 Ausentismos por Permisos en horas de Labor

Los permisos en horas de labor se conceden a los controladores de proceso de la nomina operativa que deben ausentarse bien sea por motivo de salud o por

cualquier otro motivo de los descritos anteriormente. Estos permisos se gestionan por medio de autorización escrita.

A diferencia para los empleados de nomina administrativa, se autorizan verbalmente por considerarse personal de confianza y no necesitan ninguna autorización escrita a menos que sean permisos con tiempo prolongado (enfermedad o Maternidad).

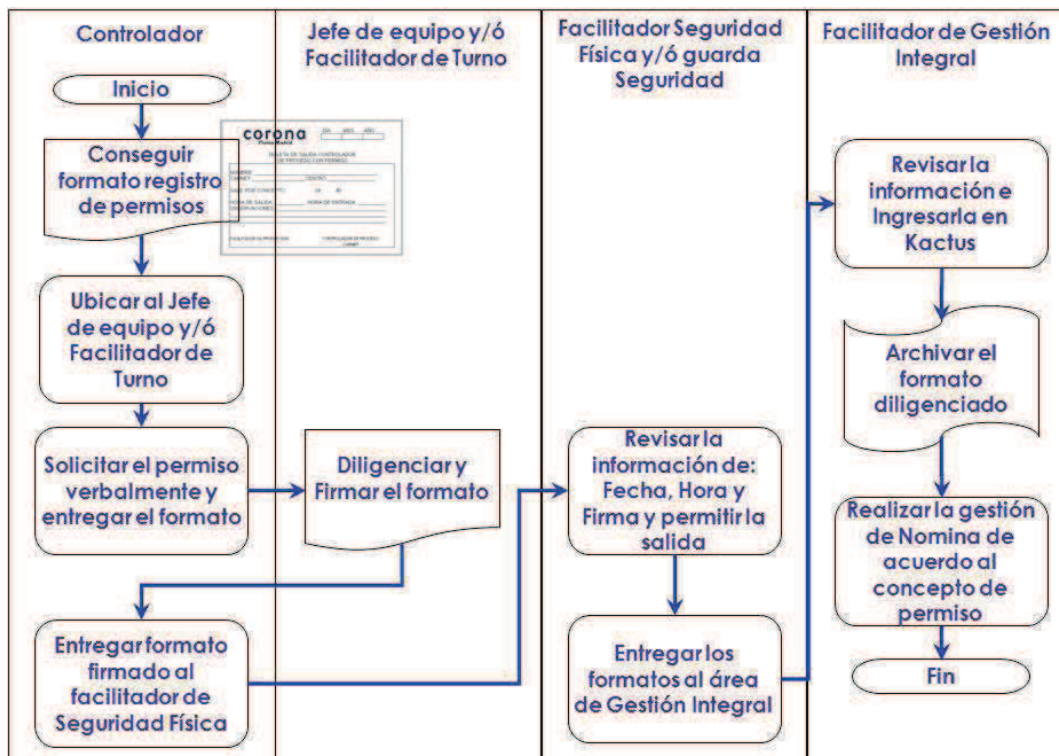
Los permisos para el personal operativo se gestionan de la siguiente manera:

Tabla 1. Actividades del proceso de Ausentismo

No.	Actividad	Responsable
1	Conseguir el formato de registro de permisos (original y copia)	Controlador de proceso
2	Ubicar al Jefe de equipo y/ó Facilitador de Turno	Controlador de proceso
3	Entregar el formato de registro de permiso y solicitar el permiso verbalmente	Controlador de proceso
4	Diligenciar el formato de registro de permiso y firmarlo autorizando la salida	Jefe de equipo y/ó facilitador de turno
5	Entregar el formato al Facilitador de Seguridad Física y/ó guarda de Seguridad	Controlador de proceso
6	Permitir la salida del controlador validando la información consignada en el formato con la firma del Jefe o Facilitador	Facilitador de Seguridad Física
7	Entregar formato al Facilitador de Gestión Integral para su gestión de nomina	Facilitador de Seguridad Física
8	Realizar el registro de la información en el sistema de gestión de nomina Kactus.	Facilitador de Gestión Integral
9	Archivar el registro	Facilitador de Gestión Integral

Fuente. Elaboración propia a partir de la información de Colceramica S.A.

Figura 17. Diagrama de Flujo del proceso de Ausentismo



Fuente. Elaboración propia a partir de la información de Colceramica S.A.

Ver anexo 1. Flujo Proceso de Ausentismos

Este sistema a pesar que realiza el control de entrada y salida del personal operativo de las plantas de Colceramica S.A., no realizan el control de las ausencias o permisos laborales. Esto quiere decir que si el operador obtiene un permiso bien sea por cita médica, Enfermedad, calamidad o cualquier otro concepto, el Sistema no registra el motivo del permiso.

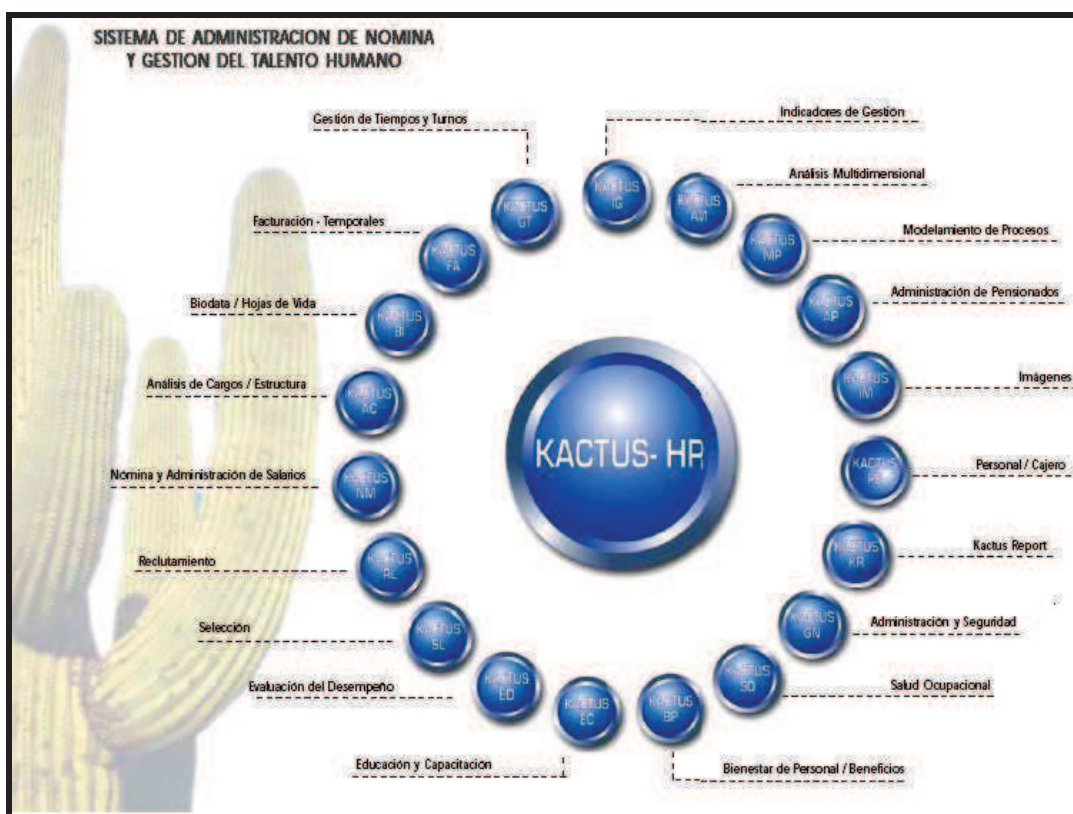
Como se describió anteriormente en la justificación, al realizar la actividad de control de ausentismo de forma manual se generan reprocesos y pérdida de información lo cual no les permite a los administradores contar con información para su análisis y control.

Este hecho se evidenció al momento de solicitar información para generar estadísticas que permitieran diagnosticar el problema. Se encontró poca la información de la gestión de permisos así como falta de información del concepto por el cual se solicita el permiso.

2.3.4 Sistema de Administración de Nomina y Gestión del Talento

El área de Gestión Humana adquirió una herramienta para la administración adecuada de los procesos de Recursos Humanos denominado Kactus. Este es un sistema enfocado a la administración de la Nomina y a la gestión del talento humano.

Figura 18. Estructura del Sistema de Administración Kactus



Fuente. Digitalware

Entre los módulos que se encuentran en esta herramienta de gestión están:

Modulo para Hojas de Vida: Este modulo administra la información y consulta de datos de los empleados, así como la información familiar y de beneficiarios. Adicional administra la información sobre su experiencia laboral detallada y completa información sobre educación formal y no formal, administración de pagos de estudios compartidos entre empresa y empleado.

Modulo para Análisis de Cargos: Permite enumerar las tareas o atributos que conforman un cargo y lo diferencian de los demás cargos de la empresa. Mantiene actualizado el manual de funciones y requerimientos, permitiendo a la organización la optimización de procesos ligados a la planta de personal. La Compañía optimiza el proceso de descripción de tareas, deberes y responsabilidades de cada cargo; así mismo maneja de forma automática los requisitos que el aspirante debe cumplir.

Modulo de Reclutamiento de Personal: Una vez definidas las competencias, habilidad o perfil deseado para un cargo este modulo permite automatizar el proceso de reclutamiento y ejecutarlo en el menor tiempo posible aun bajo costo. Consulta automáticamente las hojas de vida internas o externas que cumplen con el perfil, los presenta, los califica y permite seleccionar el mejor candidato.

Modulo de Selección de Personal: Permite seleccionar el personal con base en las competencias que la compañía ha definido para el cargo y las habilidades que el candidato posee. Para esto, es posible definir diferentes tipos de competencias: de conocimiento, habilidades, cualidades, perfiles, etc., y evaluar diferentes aspectos de la persona que se revelarán en un óptimo desempeño en el cargo. Determinar cuál es la persona adecuada para ocupar un cargo.

Modulo de Evaluación del Desempeño: Hoy las empresas buscan aprovechar al máximo las habilidades y perfiles de cada empleado y desarrollarles su potencial. Este módulo permite realizar una apreciación del potencial de desarrollo del individuo en el cargo por medio de seguimiento de objetivos y logros obtenidos.

Así mismo es posible conocer los niveles de motivación y adaptación que tiene el empleado con respecto al cargo que ocupa en la organización.

Modulo de Educación y Capacitación: Permite registrar y mantener actualizada la información acerca de la educación formal y no formal de los empleados. Permite también contar con la información necesaria como marco de referencia para que los empleados se adecuen a los conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar su cargo.

Modulo de Gestión de Tiempos y Turnos: Permite realizar la integración de los relojes o sistemas de control de ingreso que poseen las empresas con el módulo de nómina y administración de salarios. Toda la administración del control de ingreso del personal es realizado directamente por este módulo. Dentro de los procesos soportados por este módulo se encuentran generación de cuotas partes por cobrar y por pagar, liquidaciones de mesadas, liquidación de retroactivos o reliquidaciones, sustituciones y beneficiarios por pensión.

Modulo para Nómina y Administración de Salarios: Administra los pagos a los empleados que se manejan en múltiples sucursales y centros de costo. permite parametrizar datos como son: salario mínimo, subsidio de transporte, porcentajes de retención en la fuente, seguridad social e incapacidades, diversos tipos de nómina, motivos de retiro, periodos de liquidación, calendarios de nómina, conceptos de nómina, bases de liquidación, rangos de indemnizaciones, entidades, cuentas de los empleados, tipos de contratos y control de prórrogas.

Al hacer la investigación sobre cuál sería la herramienta que se implementaría en el proyecto para el control de los ausentismos, nos encontramos que el **módulo para Nómina y Administración de Salarios** contempla un sub-módulo denominado módulo registro de ausentismos el cual no fue desarrollado en la implementación de la herramienta Kactus.

Nuestro proyecto se enfocó en la implementación de este sub-módulo, con el apoyo del área de informática, desde el desarrollo del trabajo de investigación hasta la puesta en marcha de la herramienta. Todas las actividades realizadas se describen en el plan de trabajo.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 Antecedentes Generales

En la actualidad para las empresas cualquiera que sea, uno de los factores que se ha considerado de alto impacto para el logro de los objetivos de productividad ha sido el hecho de que sus empleados se ausenten al trabajo por diversas causas.

Por tal motivo las empresas dentro de sus objetivos estratégicos han venido planificando objetivos y estrategias e invirtiendo tiempo y dinero para establecer sistemas de control que les permitan determinar cuáles son las causas por las cuales sus empleados se retardan o no asisten al trabajo para tomar las acciones pertinentes que les permita reducir este evento.

3.2 El Ausentismo en las Empresas

A pesar de que no hay una clara definición sobre el ausentismo y su significado, expertos en el tema de recursos humanos como Urdaneta (1983) define el Ausentismo como *“el fenómeno por el cual un empleado no asiste a su puesto de trabajo aduciendo razones valederas o creyendo que las diferentes circunstancias que lo rodean justifican su retiro momentáneo de su trabajo”*. Por su parte,

Stephen (2005), *“El ausentismo es no presentarse a trabajar”*. Expresa claramente que las actividades no se pueden llevar a cabo si los trabajadores no se presentan a laborar. Ese hecho en niveles elevados, ocasiona un impacto negativo en los resultados de la empresa.

Danatro (1994), *“Sinónimo de ausencia voluntaria del trabajo”, La costumbre de algunos trabajadores que desertan de su trabajo, con excusas o pretextos triviales o sin alegar razón alguna”*

Chiavenato (2000), "Ausentismo es el termino para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo". Se constituye en los periodos en que los empleados llegan tarde o simplemente no llegan a trabajar.

Cereijo (1995), Al ausentismo laboral también se le conoce como absentismo, "Absens es el vocablo latino de donde procede el termino absentismo. En el pasado se aplicaba a los propietarios de la tierra que no tenían su residencia en el lugar donde se ubicaban ellos. Desde la era industrial, se aplica a los trabajadores que faltan al trabajo".

OIT Organización Internacional del Trabajo, "La no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas"

En términos generales se afirma que el ausentismo en las empresas se da cuando el trabajador no cumple con sus obligaciones laborales por el hecho de no presentarse a trabajar bien sea por una causa determinada justa o injustificada.

3.3 Causas de Ausentismo en las Empresas

Son múltiples las causas por las cuales los empleados no se presentan a trabajar cuando deberían hacerlo. Algunos estudios han determinado que la inasistencia no siempre ocurre a causa del empleado, (Guerrero, 1995) afirma que también se puede dar por problemas en las empresas al no contar con sitios de trabajo con las adecuaciones necesaria de ergonomía, elementos de protección personal, elementos propios de la actividad para que el empleado pueda ejecute su labor productivamente.

Otra de las causas más comunes puede darse por la falta de motivación y estímulo a los empleados cuando no se tiene un sistema de reconocimiento que

llene sus expectativas o por el simple hecho de que los directivos ejercen un liderazgo autoritario donde no se permite la libre expresión y la participación de sus empleados.

Chiavenato (2000) expone entre las principales causas del ausentismo las siguientes:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada
- Razones familiares
- Retardos involuntarios por fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y Problemas financieros
- Problemas de Transporte
- Baja motivación para trabajar
- Escasa supervisión de los Jefes
- Políticas inadecuadas de la Compañía

Fontes (1974) expresa que el ausentismo laboral es atribuible en mayor parte a las organizaciones por las siguientes causas:

- La motivación decreciente y falta de estímulo en el trabajo
- El deterioro del Clima Laboral
- La escasa supervisión
- Falta de liderazgo
- Carencia de visión
- Tareas y operaciones complejas
- Falta de reconocimiento
- Dirección ineficiente

Klaric (1976) determina el ausentismo como la ruptura de la situación de dependencia y obligatoriedad del trabajador hacia su labor y determina las características del ausentismo desde cuatro perspectivas:

Empresarial: Atribuible a la adaptabilidad del empleado a la compañía

Psicológica: se relaciona con la motivación del empleado hacia su labor, la satisfacción al realizarla y las actitudes que adopta hacia la misma.

Sociológica: este enfoque se relaciona a los factores individuales como son: el sexo, nivel de escolaridad, los aspectos familiares, entre otros.

Pedagógica: Este enfoque está relacionado con la presión ejercida por los jefes, la falta de interés en el trabajo, la imposibilidad de ascensos y estrés en el trabajo.

3.4 Clases de Ausentismo

Las siguientes clases de ausentismo fueron recopiladas del curso “Proceso de registro y Control de Personal” Ayala (2004) colocado en el portal para investigadores y profesionales de *el Prisma*. Los periodos o tiempos de permisos se ajustaron de acuerdo a las leyes que rigen en Colombia.

3.4.1 Ausentismo por Permiso Laboral

El permiso laboral es el evento mediante el cual se le permite al colaborador, ausentarse del lugar de operación de manera justificada por un tiempo determinado durante la jornada legal de trabajo. El uso del permiso se da a petición del solicitante y está condicionado a las políticas de la empresa. El

permiso se registra y legaliza por medio del sistema de control de ausentismos que la empresa maneje.

En la mayoría de los casos, se maneja por medio de recibos de entrada y salida con la firma del Jefe de Recursos Humanos o Jefe de Área. Su autorización está condicionada por la eventualidad con la salvedad de que no dificulte el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

Los permisos laborales, se otorgan con o sin descuento remunerado dependiendo del tipo del mismo. Entre estos tenemos:

3.4.2 Permiso no Sujeto a Descuento

Cuando el operador se ausenta del puesto de trabajo con un formato de salida autorizado. En este se registrará el motivo de la salida y se especifica tanto el tiempo de la misma y la su hora de retorno a trabajar.

Entre los permisos no sujetos a descuentos tenemos:

Permiso por Razones de Salud: Cuando el operador dentro de su jornada laboral, sufre un percance relacionado con su estado de salud y debe ausentarse del trabajo para ser atendido por un profesional médico.

Permiso por Comisión de Servicios: Se da cuando el operador sale a realizar actividades relacionadas con su trabajo fuera de las instalaciones de la compañía.

Permiso por Lactancia: La madre trabajadora después del periodo post natal, tiene derecho a ausentarse 1 hora diaria, hasta que su hijo cumpla 6 meses de nacido; Este permiso se otorga sin compensación horaria, al inicio o al término de

la jornada laboral según requerimiento, previa presentación de la partida de nacimiento.

3.4.3 Permiso Sujeto a Descuento

Aplica cuando el operador sale de las instalaciones de la compañía a realizar actividades diferentes a su labor o particulares de índole personal. Este tiempo será descontado por el empleador.

Entre los permisos sujetos a descuentos están: Permisos personales para realizar transacciones bancarias u otros de índole particulares, por refrigerio, por estudios, etc., que no se relacionen con las actividades laborales.

3.4.4 Permisos con Tiempo Prolongado

Los permisos también se otorgan por un tiempo prolongado entre uno o varios días. Esta característica está sujeta al motivo del permiso, como por ejemplo capacitación especializada que requiere un tiempo mayor, trabajo por misión de servicios que requiere desplazamientos largos o ausencias prolongadas por el tipo de actividad a realizar, o por asuntos de salud dependiendo a la gravedad del hecho o índole personal o particular.

Específicamente se pueden otorgar permisos por:

Permiso Por Capacitación: Se otorga a los trabajadores, para ausentarse de su labor bien sea por tiempos cortos (horas) y/o largos (días) para asistir a encuentros, seminarios, cursillos, congresos, cursos de especialización o similares, vinculados con las funciones, responsabilidad, especialidad del colaborador o al quehacer de la entidad. El tiempo de duración está sujeto al tiempo de duración del evento de formación y dependiendo del lugar donde se desarrolla la actividad de capacitación bien sea en la localidad, en la regional o fuera del país.

De este permiso se deriva el goce de haber cuando el evento de formación cuenta con la aprobación de los directivos de la compañía, o el operador es propuesto para asistir a dicho evento como consecuencia de sus quehaceres en el desarrollo de sus funciones. La asistencia se acredita con el diploma, certificado o constancia expedida por la entidad organizadora del certamen.

Permiso por Capacitación no Oficializada: Se otorga a los trabajadores cuando el evento no es avalado por la entidad o el colaborador no es propuesto por la empresa o por ser de naturaleza netamente personal. El tiempo utilizado en esta actividad será descontado de su salario. Al término del evento el trabajador está obligado a presentar el diploma, certificado o constancia correspondiente, para validar el tiempo y el motivo por el cual se le concedió el permiso.

Permiso por Citación Expresa de Autoridad Policial, Militar O Judicial: Se otorga a los trabajadores cuando son solicitados a resolver diligencias judiciales, militares o policiales dentro de la localidad, previa presentación de la notificación o citación de la entidad respectiva.

Permiso por Maternidad o Gravidéz: Es otorgado a las trabajadoras gestantes previa acreditación de la cita de atención médica, para asistir a sus controles prenatales en las entidades de Salud. Este permiso se debe validar al momento de regresar al trabajo con la respectiva constancia firmada por el médico que la atendió.

Permiso por Cumpleaños: Esta clase de permisos aplica para algunas empresas previo acuerdo laboral con sus trabajadores y lo definen en el reglamento interno del trabajo. Estos permisos son concedidos para que el trabajador descanse el día de su cumpleaños, sin descuento alguno ni compensación horaria. Dependiendo del acuerdo laboral aplica para algunas empresas que si la fecha del cumpleaños

del trabajador coincide con un domingo o día feriado no laborable, el uso del descanso se hará el primer día útil siguiente.

Cabe resaltar que este descanso las empresas lo otorgan para mejorar el clima laboral y el desempeño de sus trabajadores. El control de los cumpleaños de los colaboradores es una actividad administrada por el área de Gestión Humana.

Permisos por Refrigerio: Este permiso es otorgado a los trabajadores por un tiempo entre 20 y 40 minutos diarios con el fin de que tomen sus alimentos dentro y/o fuera de las instalaciones de la compañía. Los jefes inmediatos deberán comunicar al jefe de recursos humanos este hecho para las acciones de control correspondientes.

Permiso por Enfermedad Personal: Este permiso se otorga al trabajador para que sea atendido por un profesional médico en las entidades de Salud (EPS, ARP, Clínica, Hospital) o particular. El trabajador debe validar su asistencia una vez retorne al sitio de trabajo por medio de la constancia expedida y firmada por el profesional tratante. Los trabajadores que obtienen permiso con anticipación, es decir un día antes, y no registran su ingreso a la hora de entrada o inicio de la jornada laboral, podrán justificar la tardanza o falta con el comprobante de atención médica.

Permisos por Fallecimiento de Familiar: (Ley 128 de 2009), Se otorga a los trabajadores en momentos de dolor por muerte del cónyuge, padres, hijos, hermanos y en general por parentesco de hasta segundo grado de consanguinidad. El tiempo se otorga con el propósito de confortar o redimir el momento de dolor por el que atraviesa el colaborador. Este tiempo se da entre 4 y 5 días hábiles con goce de haber o remuneración. Este hecho deberá demostrarse mediante documento expedido por la autoridad competente, dentro de los treinta (30) días siguientes a su ocurrencia

Permiso por Enfermedad Grave de Cónyuges, Padres e Hijos: Se otorga a los trabajadores en caso de enfermedad grave de su cónyuge padres e hijos, pudiendo ser acumulados y deducidos del período vacacional. Es requisito para su otorgamiento la presentación del certificado médico correspondiente, cuando se solicita en forma reiterada.

Permisos por Motivos Personales o Particulares: Se otorga a los trabajadores para atender asuntos personales, siendo estos acumulados para el descuento respectivo de sus salarios, salvo que el tiempo sea compensado previo acuerdo con el Jefe de Gestión Humana o Jefe de equipo.

3.4.5 Permisos por Licencias Laborales

Estas hacen referencia al tiempo que se concede a los trabajadores para la no asistencia a su labor por motivos particulares o personales. El uso del derecho se inicia a solicitud del colaborador y debe contar con la autorización del Jefe de Recursos Humanos y el Jefe de Área, teniendo en cuenta los requisitos exigidos por las normas para cada tipo de licencia.

El trabajador deberá validar los documentos que se requieran según la naturaleza de la misma, la licencia se formaliza mediante un documento de comunicación administrativa que puede ser, un oficio o memorando, o una carta de autorización debidamente firmada como aprobación. Las licencias se pueden clasificar en:

3.4.5.1 Licencias con Goce de Haber o Licencias Remuneradas:

Cuando el colaborador continúa percibiendo sus remuneraciones el tiempo que dura la licencia. Siendo las más principales las siguientes:

Licencia por Enfermedad o Accidente Común: (Ley 776 de 2002), El Trabajador tiene derecho a esta licencia hasta por un tiempo de 180 días prorrogables a otros 180 días, cuando esta prórroga se determine como necesaria para el tratamiento del afiliado, o para culminar su rehabilitación. El cómputo de esta licencia hasta el máximo establecido se efectúa acumulando los períodos de incapacidad que se hubieran generado dentro del año calendario.

Licencia Por Maternidad O Gravidez: (Ley 1468 de 2011) Tienen derecho las trabajadoras en estado de embarazo en el periodo de post parto por un tiempo de catorce (14) semanas. La trabajadora debe hacer uso de la licencia por lo menos dos semanas antes del parto, pero de acuerdo con la prescripción médica puede trabajar hasta que ella lo crea conveniente.. Tiene derecho a percibir durante el descanso el salario que devengue al momento de entrar a disfrutarlo

Si se tratare de un salario que no sea fijo, como en el caso de trabajo a destajo o por tarea, se toma en cuenta el salario promedio devengado por la trabajadora en el último año de servicios, o en todo el tiempo si fuere menor.

Esta licencia será validada con el certificado expedida por el profesional médico donde registra la fecha probable del parto y/o el certificado de nacido transcrito por la entidad de Salud (EPS, Prepagada, etc.),

Licencia Por Paternidad: El esposo o compañero permanente tendrá derecho a ocho (8) días de licencia remunerada de paternidad de acuerdo a lo dispuesto en la ley 755 del 2002 artículo 1. Esto aplica sólo en el caso de que el padre esté cotizando al sistema general de seguridad social en salud. En el evento en que ambos padres estén cotizando al sistema general de seguridad social en salud, se concederán al padre ocho (8) días hábiles de licencia remunerada de paternidad.

Licencia por Desempeño de Cargos Oficiales transitorios de Forzosa

Aceptación: Los colaboradores que trabajen en el sector público o privado y que son llamados para ejercer como jurados de votación, tendrán derecho a un (1) día como compensación de descanso remunerado. Esta licencia será aplicable dentro de los cuarenta y cinco (45) días siguientes a la votación' sin derecho prorrogas ni acumulables con disfrute posterior a este periodo.

Licencia para el ejercicio del sufragio: De acuerdo a lo dispuesto en el artículo 3 de la Ley 403 de 1997 “por la cual se establecen estímulos para los colaboradores que sirvan como sufragantes, tendrán derecho a media jornada de descanso compensatorio remunerado.

3.4.5.2 Licencias sin Goce de Haber o No remuneradas

Cuando se concede al colaborador, descontando de sus haberes por el tiempo que dura la licencia, como son:

Licencia para Cumplir con el Servicio Militar: (Artículo 51 CST³) El funcionario o empleado que sea llamado a prestar servicio militar o convocado en su calidad de reservista, deberá comunicarlo al Jefe de Recursos Humanos o Jefe inmediato. La compañía está obligada a autorizará su separación del servicio por todo el tiempo de la convocatoria y destinará su reemplazo. Terminado el servicio militar o la convocatoria, el funcionario o empleado tendrá treinta (30) días para reincorporarse a sus funciones, contados a partir del día de la baja

³ Se refiere al Código Sustantivo del trabajo que rige en Colombia.

Licencia Por Motivos Particulares: Se concede a los colaboradores que tienen más de un año de servicios, siendo el tiempo máximo 90 días.

Licencia a Cuenta del Periodo Vacacional: Modalidad que opta el colaborador para que el tiempo utilizado, sea deducido de sus vacaciones, como por ejemplo:

Licencia Por Matrimonio: Se otorgará a los colaboradores que tiene que realizar trámites y gestiones pre nupciales; El tiempo utilizado, será deducido del período vacacional siguiente. En caso sea posterior a las vacaciones gozadas, se adelanta el uso de las vacaciones del año siguiente. El límite de esta licencia estará sujeto a lo acordado en el código interno del trabajo.

Licencia Por Enfermedad Grave de Familiar: Se concede a los colaboradores cuando se produzca esta enfermedad grave en el o la Cónyuge, hijos, padres o hermanos, el tiempo utilizado será igualmente deducido del período vacacional, siendo máximo 30 días. Constituye un requisito para su otorgamiento la presentación del certificado médico correspondiente.

4. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

4.1 Recolección y Análisis de Información - Diagnostico Inicial

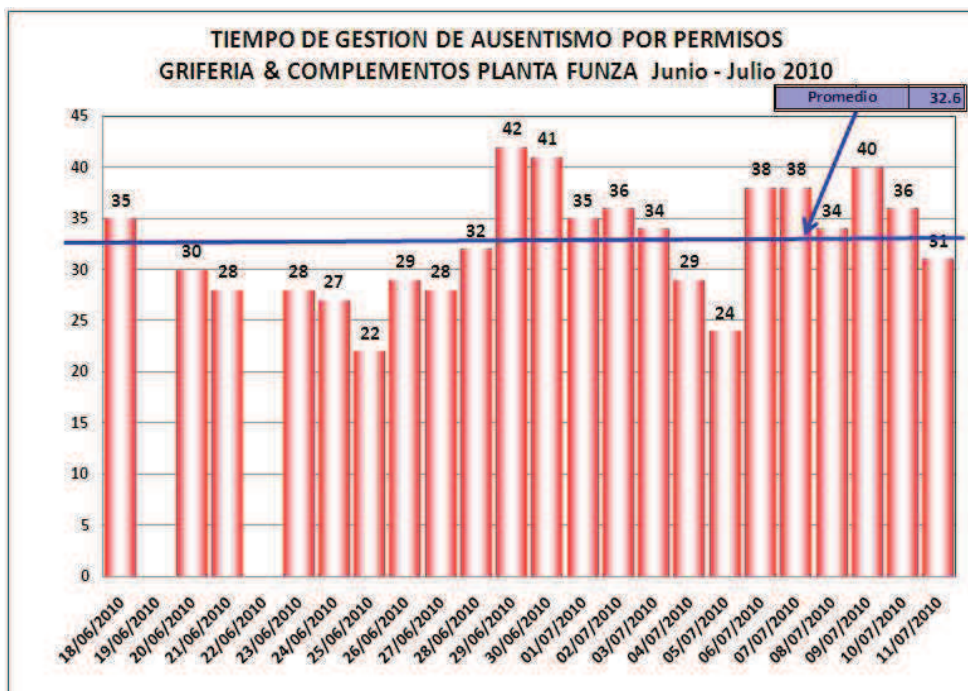
Se realizó trabajo de campo por medio de la observación y recolección de la información al procesos de ausentismos en el negocio de Grifería y Complementos (G&C) en la planta de Funza en los meses de junio y julio de 2010.

Tabla 2. Información Ausentismo G&C Funza

No.	Fecha	Controlador	Tiempo U/ción min.	Facilitador	Tiempo E/ción min	Guarda	Tiempo R/sión min.	Facilitador GI	Tiempo Registro min.	Tiempo Total min.
1	18/06/2010	VEGA GUARIN JAIME YESID	15	VELANDIA MANUEL ALFONSO	10	MANRRIQUE LUIS	6		4	35
2	20/06/2010	MALAGON CASALLAS MIGUEL A	7	PRIETO OSCAR JULIAN	11	PEDRAZA LUIS CARLOS	8		4	30
3	21/06/2010	HURTADO AVENDAÑO LUIS HUN	9	PEREZ LUIS ANGEL	9	MARIN DURAN AMALIA	6		4	28
4	23/06/2010	GONGORA BARAHONA HERIBER	7	SANCHEZ ARIAS MANUEL	10	MANRRIQUE LUIS	7		4	28
5	24/06/2010	ZEA FORERO HAROLD ALEXAND	12	PRIETO OSCAR JULIAN	9	ARCILA PEDRO	2		4	27
6	25/06/2010	MENDIETA JUNCO CARMEN MIL	8	GOMEZ VILLA ANGEL	7	RODRIGUEZ CARLOS	3		4	22
7	26/06/2010	DIAZ GUERRERO NORBEY ERNES	10	SANCHEZ ARIAS MANUEL	11	PEDRAZA LUIS CARLOS	4		4	29
8	27/06/2010	GARZON MANJARREZ JHON JAIF	9	PRIETO OSCAR JULIAN	13	ARCILA PEDRO	2		4	28
9	28/06/2010	MORENO ROJAS CARLOS ARMAI	7	VELANDIA MANUEL ALFONSO	15	MANRRIQUE LUIS	6		4	32
10	29/06/2010	PACHECO PATIÑO OSWALDO	12	PEREZ LUIS ANGEL	17	MARIN DURAN AMALIA	9		4	42
11	30/06/2010	BALLEN MEDINA JOSE MIGUEL	20	GOMEZ VILLA ANGEL	11	RODRIGUEZ CARLOS	6		4	41
12	01/07/2010	CASTAÑEDA RUIZ LINDSAY	13	VELANDIA MANUEL ALFONSO	13	MANRRIQUE LUIS	5		4	35
13	02/07/2010	MOLINA MARTINEZ AGUSTIN	9	SANCHEZ ARIAS MANUEL	11	PEDRAZA LUIS CARLOS	12		4	36
14	03/07/2010	RODRIGUEZ FORERO ALEXANDE	15	VELANDIA MANUEL ALFONSO	9	ARCILA PEDRO	6		4	34
15	04/07/2010	NIÑO LEGUIZAMON YOHAN ALE	12	PEREZ LUIS ANGEL	6	MANRRIQUE LUIS	7		4	29
16	05/07/2010	CUCHIGAY SANCHEZ FERNANDC	7	GOMEZ VILLA ANGEL	9	RODRIGUEZ CARLOS	4		4	24
17	06/07/2010	PARRA BAZURTO CECILIA	15	PRIETO OSCAR JULIAN	17	MARIN DURAN AMALIA	2		4	38
18	07/07/2010	CASTILLO OVIEDO JOHANN ALEX	9	GOMEZ VILLA ANGEL	20	PEDRAZA LUIS CARLOS	5		4	38
19	08/07/2010	ROLON RIOS ARMANDO	13	SANCHEZ ARIAS MANUEL	14	RODRIGUEZ CARLOS	3		4	34
20	09/07/2010	GOMEZ GOMEZ LUIS ALBERTO	16	VELANDIA MANUEL ALFONSO	12	MANRRIQUE LUIS	8		4	40
21	10/07/2010	LEON PINZON JHON ALEXANDEF	10	PEREZ LUIS ANGEL	13	ARCILA PEDRO	9		4	36
22	11/07/2010	VILLEGAS PALACIO SERGIO ANTE	8	VELANDIA MANUEL ALFONSO	9	MANRRIQUE LUIS	10		4	31
Total			243		256		130		88	717
								Promedio		32.6

Fuente. Elaboración propia a partir de información de Colceramica S.A.

Gráfica 1. Gestión Ausentismo G&C Sopo



Fuente. Elaboración propia a partir de información de Colceramica S.A.

Con este seguimiento se pudo establecer que el tiempo promedio que se invierte en la realización de esta actividad en la planta Grifería y Complementos es de 32.6 minutos.

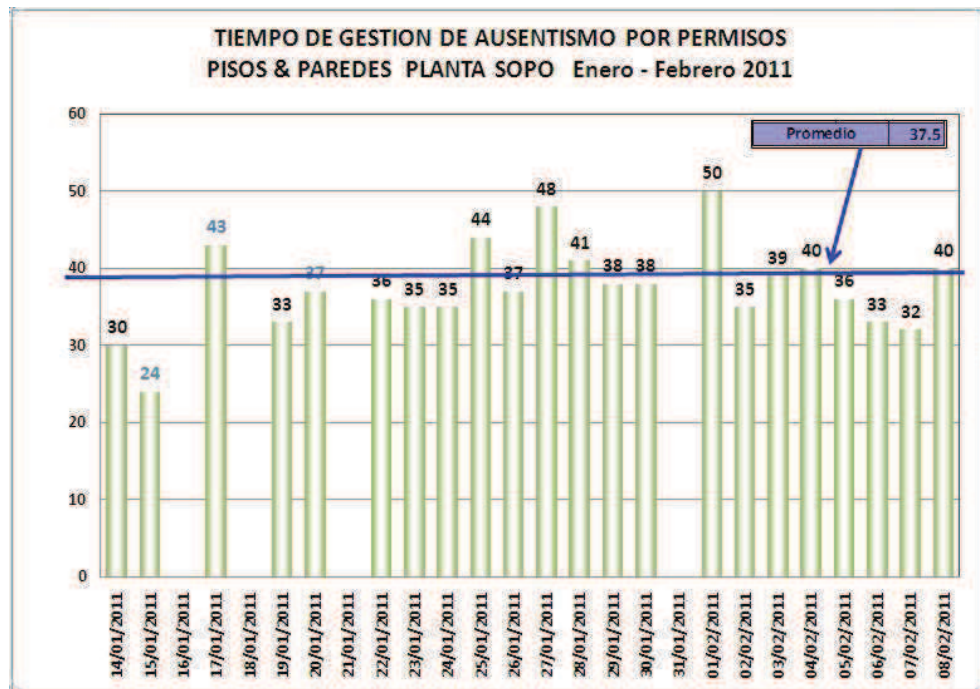
En el negocio de Pisos y Paredes de (P&P) en la Planta de Sopó, se realizó el trabajo de campo en los meses de Enero y Febrero de 2011.

Tabla 3. Información Ausentismo P&P Sopó

No.	Fecha	Controlador	Tiempo U/ción min.	Facilitador	Tiempo E/cion min	Guarda	Tiempo R/sión min.	Facilitador GI	Tiempo Registro min.	Tiempo Total min.
1	14/01/2011	Jorge Becerra	10	Rodrigo Buitrago	12	Manuel Lopez	5	Milena Nuñez	3	30
2	15/01/2011	Luis Martinez	10	Nestor Garzon	8	Jesus Gil	3	Milena Nuñez	3	24
3	17/01/2011	Isidro Nivia	12	Ignacio Sastoque	16	Manuel Lopez	12	Milena Nuñez	3	43
4	19/01/2011	Luis Alfonso	15	Alexander nemocon	10	Manuel Lopez	5	Milena Nuñez	3	33
5	20/01/2011	Jose Rodriguez	15	Oswaldo Rodriguez	12	Jesus Gil	7	Milena Nuñez	3	37
6	22/01/2011	Pedro Marin	18	Ignacio Sastoque	10	Pedro Chivata	5	Milena Nuñez	3	36
7	23/01/2011	Marisol Cortes	17	Fernando Sanchez	12	Manuel Lopez	3	Milena Nuñez	3	35
8	24/01/2011	Raúl E. Nivia	12	Cesar Hillarion	15	Jesus Gil	5	Milena Nuñez	3	35
9	25/01/2011	Oscar Galeano	16	Amable Gomez	21	Pedro Chivata	4	Milena Nuñez	3	44
10	26/01/2011	Carlos Diaz	15	Jose M. Cordoba	12	Pedro Chivata	7	Milena Nuñez	3	37
11	27/01/2011	Moisés Preciade	22	Cesar Hillarion	14	Manuel Lopez	9	Milena Nuñez	3	48
12	28/01/2011	Germán Chunza	16	Nestor Garzon	10	Manuel Lopez	12	Milena Nuñez	3	41
13	29/01/2011	David Cifuentes	12	Fernando Sanchez	8	Jesus Gil	15	Milena Nuñez	3	38
14	30/01/2011	Hernando Taraz	20	Cesar Hillarion	8	Vicente Ortiz	7	Milena Nuñez	3	38
15	01/02/2011	Armando Ramir	17	Amable Gomez	15	Manuel Lopez	15	Milena Nuñez	3	50
16	02/02/2011	Gilberto Fernan	12	Jose M. Cordoba	10	Vicente Ortiz	10	Milena Nuñez	3	35
17	03/02/2011	Vicente Medrar	18	Nestor Garzon	9	Manuel Lopez	9	Milena Nuñez	3	39
18	04/02/2011	Nelson Galvis	16	Jose M. Cordoba	14	Jesus Gil	7	Milena Nuñez	3	40
19	05/02/2011	Carlos Pinilla	14	Fernando Sanchez	10	Pedro Chivata	9	Milena Nuñez	3	36
20	06/02/2011	Aristobulo Góm	15	Nestor Garzon	8	Manuel Lopez	7	Milena Nuñez	3	33
21	07/02/2011	Carlos Prieto	12	Amable Gomez	8	Pedro Chivata	9	Milena Nuñez	3	32
22	08/02/2011	Allirio Forero	20	Fernando Sanchez	10	Jesus Gil	7	Milena Nuñez	3	40
Total			334		252		172		66	824
									Promedio	37.5

Fuente. Elaboración propia a partir de información de Colceramica S.A.

Gráfica 2. Gestión Ausentismo P&P Sopó



Fuente. Elaboración propia a partir de información de Colceramica S.A.

Se determinó que el tiempo promedio que se utiliza para realizar esta actividad en la Planta Sopó es de 37.5min.

En la Planta de Madrid están ubicadas dos unidades Estratégicas de negocio (UEN). La Unidades estratégica de negocio de Pisos y Paredes (P&C) y la de Sanitarios & lavamanos (S&L).

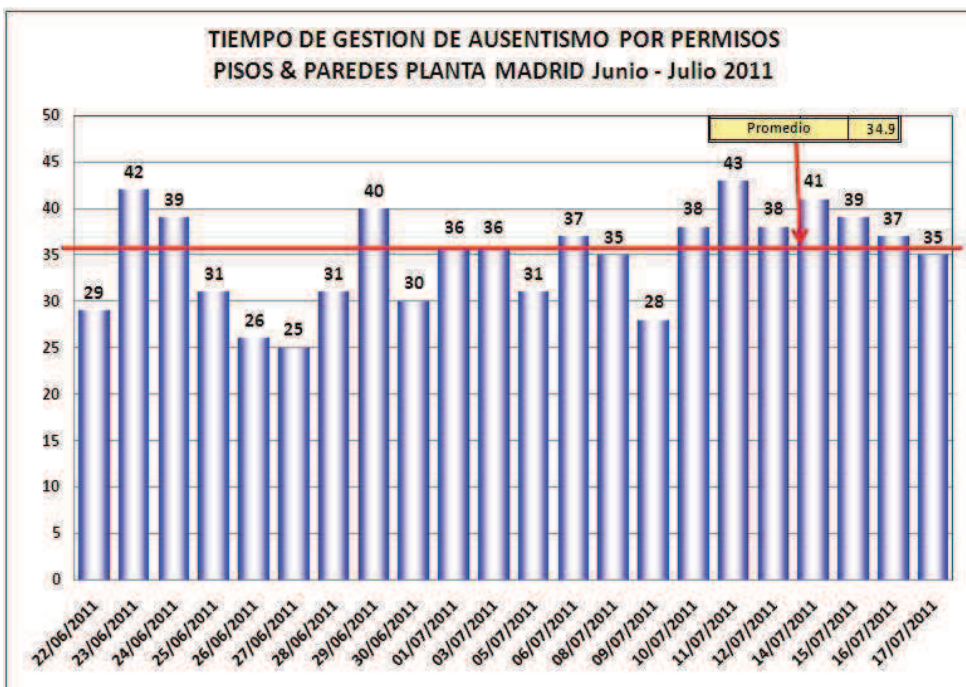
Se realizó el trabajo de campo en el negocio de Pisos y Paredes en los meses de Junio y Julio de 2011.

Tabla 4. Información Ausentismo P&P Madrid

No.	Fecha	Controlador	Tiempo U/ción min.	Facilitador	Tiempo E/ción min	Guarda	Tiempo R/sión min.	Facilitador GI	Tiempo Registro min.	Tiempo Total min.
1	22/06/2011	CARDENAS LOPEZ NESTOR RAU	12	PEREZ MARTINEZ LUIS ENRIQU	9	PEDRAZA LUIS ANGEL	5	FUENTES ROSEMA	3	29
2	23/06/2011	PAEZ SOLER JULIO CESAR	16	ACUÑA LOPEZ GERMAN	16	ORDOÑEZ MANUEL	7	FUENTES ROSEMA	3	42
3	24/06/2011	NIÑO VELOSA MILTON YESID	12	CASTRO BEJARANO LUIS	9	CASTILLO RUEDA CONS	15	FUENTES ROSEMA	3	39
4	25/06/2011	POSADA CAICEDO JESUS	5	SUAREZ HERNANDEZ MANUEL	20	ARISTIZABAL VERA CAR	3	FUENTES ROSEMA	3	31
5	26/06/2011	SUAREZ MORALES ESTEBAN	9	PEREZ MARTINEZ LUIS ENRIQU	7	MARIN ARAUJO PEDRO	7	FUENTES ROSEMA	3	26
6	27/06/2011	QUIROGA SALCEDO JULIO ADA	13	ARDILA LOZANO MIGUEL	5	PEDRAZA LUIS ANGEL	4	FUENTES ROSEMA	3	25
7	28/06/2011	ARDILA NIETO JESUS EDUARDO	11	CASTRO BEJARANO LUIS	8	ARISTIZABAL VERA CAR	9	FUENTES ROSEMA	3	31
8	29/06/2011	NIÑO MORENO JUAN DE JESUS	15	MARTINEZ CASTAÑO ARISTOE	12	ORDOÑEZ MANUEL	10	FUENTES ROSEMA	3	40
9	30/06/2011	MELO CABALLERO PABLO EMILI	9	ACUÑA LOPEZ GERMAN	9	CASTILLO RUEDA CONS	9	FUENTES ROSEMA	3	30
10	01/07/2011	RODRIGUEZ CASALLAS MIGUEL	12	SUAREZ HERNANDEZ MANUEL	14	MARIN ARAUJO PEDRO	7	FUENTES ROSEMA	3	36
11	03/07/2011	RINCON RAMIREZ JAIME ENRIQ	8	ARDILA LOZANO MIGUEL	20	PEDRAZA LUIS ANGEL	5	FUENTES ROSEMA	3	36
12	05/07/2011	GUZMAN RODRIGUEZ WILSON	10	CASTRO BEJARANO LUIS	10	ARISTIZABAL VERA CAR	8	FUENTES ROSEMA	3	31
13	06/07/2011	ROBLES SANTANA LUIS ENRIQU	13	MARTINEZ CASTAÑO ARISTOE	12	CASTILLO RUEDA CONS	9	FUENTES ROSEMA	3	37
14	08/07/2011	QUIROGA FONSECA PABLO EMI	11	SUAREZ HERNANDEZ MANUEL	15	ORDOÑEZ MANUEL	6	FUENTES ROSEMA	3	35
15	09/07/2011	APONTE PERALTA EDWIN ALBE	14	PEREZ MARTINEZ LUIS ENRIQU	9	MARIN ARAUJO PEDRO	2	FUENTES ROSEMA	3	28
16	10/07/2011	CHAVEZ BONILLA WILSON AND	12	CASTRO BEJARANO LUIS	11	PEDRAZA LUIS ANGEL	12	FUENTES ROSEMA	3	38
17	11/07/2011	MOYA TORRES OSCAR JAVIER	17	SUAREZ HERNANDEZ MANUEL	18	ARISTIZABAL VERA CAR	5	FUENTES ROSEMA	3	43
18	12/07/2011	SASTOQUE CASTILLO ORLANDO	14	ACUÑA LOPEZ GERMAN	14	CASTILLO RUEDA CONS	7	FUENTES ROSEMA	3	38
19	14/07/2011	GUTIERREZ RAMIREZ LEIBER RO	9	ARDILA LOZANO MIGUEL	17	ORDOÑEZ MANUEL	12	FUENTES ROSEMA	3	41
20	15/07/2011	COMBA ÑANGUMA DARIO AUG	10	SUAREZ HERNANDEZ MANUEL	20	PEDRAZA LUIS ANGEL	6	FUENTES ROSEMA	3	39
21	16/07/2011	CHAVEZ ALVARADO WILLIAM A	12	PEREZ MARTINEZ LUIS ENRIQU	11	ARISTIZABAL VERA CAR	11	FUENTES ROSEMA	3	37
22	17/07/2011	GUERRERO LOPEZ WILLIAM	14	ACUÑA LOPEZ GERMAN	9	ORDOÑEZ MANUEL	9	FUENTES ROSEMA	3	35
Total			258		275		168		66	767
								Promedio		34,9

Fuente. Elaboración propia a partir de información de Colceramica S.A.

Gráfica 3. Gestión Ausentismo P&P Madrid



. Fuente. Elaboración propia a partir de información de Colceramica S.A.

La información obtenida mostro que para realizar la gestión de Ausentismos, el negocio de Pisos y Paredes invierte un tiempo promedio de 35 minutos.

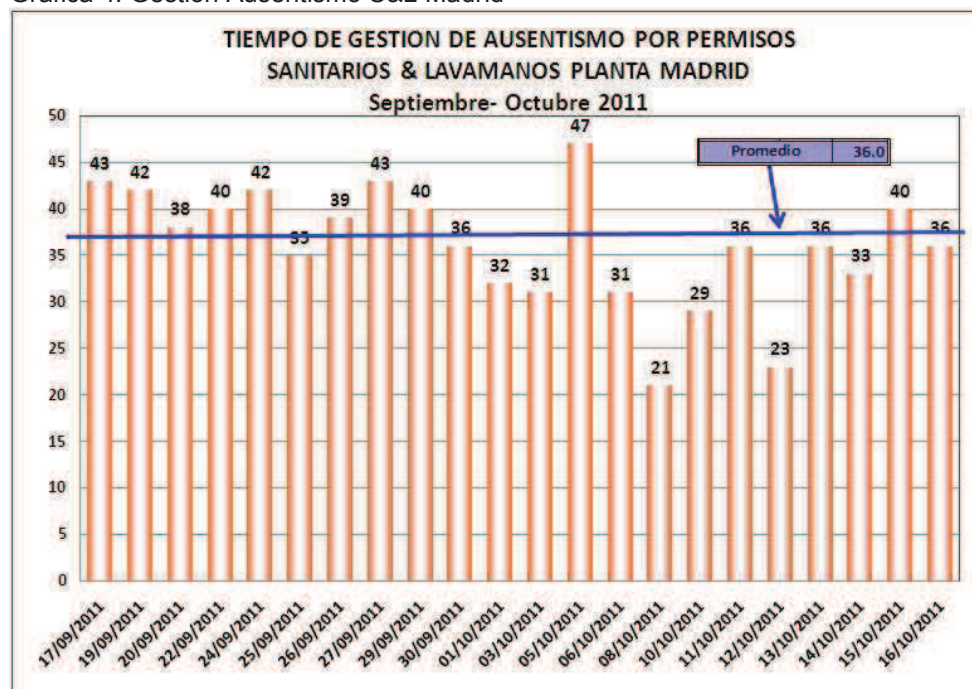
Para el negocio de Sanitarios y Lavamanos (S&L), se realizó el trabajo de campo en los meses de Septiembre y Octubre de 2011.

Tabla 5. Información Ausentismo S&L Madrid

No.	Fecha	Controlador	Tiempo U/ción min.	Facilitador	Tiempo E/ción min.	Guarda	Tiempo R/sión min.	Facilitador G	Tiempo Registro min.	Tiempo Total min.
1	17/09/2011	NIÑO LEGUIZAMON OMAR E	20	BARAHONA LUIS ANGEL	8	CASTILLO LUIS HERNAN	12	DIAZ ANA LUIS	3	43
2	19/09/2011	VARGAS PRIETO JOSE ISMAE	15	AREVALO PEDRO ANTON	9	CONTRERAS CARLOS	15	DIAZ ANA LUIS	3	42
3	20/09/2011	AGUDELO AGUDELO OSCAR	20	CORREA PEDRO ALEJAND	7	CONTRERAS CARLOS	8	DIAZ ANA LUIS	3	38
4	22/09/2011	JIMENEZ RAMIREZ JEFFER JC	16	MARTINEZ ANGEL CUSTO	15	RODRIGUEZ JOSE JOAQU	6	DIAZ ANA LUIS	3	40
5	24/09/2011	LEÓN RAMIREZ VICTOR YESI	17	AREVALO PEDRO ANTON	15	CASTILLO LUIS HERNAN	7	DIAZ ANA LUIS	3	42
6	25/09/2011	ZABALA QUIMBAYO RICARD	12	BARAHONA LUIS ANGEL	14	RODRIGUEZ JOSE JOAQU	6	DIAZ ANA LUIS	3	35
7	26/09/2011	CASTANEDA CAMELO LUIS A	15	CORREA PEDRO ALEJAND	12	CONTRERAS CARLOS	9	DIAZ ANA LUIS	3	39
8	27/09/2011	TORRES RAMIREZ JORGE IVA	16	AREVALO PEDRO ANTON	19	RODRIGUEZ JOSE JOAQU	5	DIAZ ANA LUIS	3	43
9	29/09/2011	JARAMILLO RAMIREZ GERMA	19	MARTINEZ ANGEL CUSTO	15	CASTILLO LUIS HERNAN	3	DIAZ ANA LUIS	3	40
10	30/09/2011	JIMENEZ HURTADO RICARD	10	BARAHONA LUIS ANGEL	17	CONTRERAS CARLOS	6	DIAZ ANA LUIS	3	36
11	01/10/2011	GONZALEZ GARCIA NELSON	8	GUACANEME MANUEL	12	RODRIGUEZ JOSE JOAQU	9	DIAZ ANA LUIS	3	32
12	03/10/2011	CONTRERAS MARTINES HUG	12	MARTINEZ ANGEL CUSTO	11	CONTRERAS CARLOS	5	DIAZ ANA LUIS	3	31
13	05/10/2011	MORENO MORENO ALEXAN	19	CORREA PEDRO ALEJAND	15	CASTILLO LUIS HERNAN	10	DIAZ ANA LUIS	3	47
14	06/10/2011	LIZCANO CHACON GUILLER	14	AREVALO PEDRO ANTON	9	RODRIGUEZ JOSE JOAQU	5	DIAZ ANA LUIS	3	31
15	08/10/2011	DIAZ MAYORGA WILMER OR	9	MARTINEZ ANGEL CUSTO	5	GUTIERREZ MARIO AND	4	DIAZ ANA LUIS	3	21
16	10/10/2011	LINARES RAMOS SILVANO	7	BARAHONA LUIS ANGEL	12	CONTRERAS CARLOS	7	DIAZ ANA LUIS	3	29
17	11/10/2011	RIÑO PACHECO CARLOS AI	15	GUACANEME MANUEL	15	CASTILLO LUIS HERNAN	3	DIAZ ANA LUIS	3	36
18	12/10/2011	MORALES TORRES MILTON F	5	GUACANEME MANUEL	9	GUTIERREZ MARIO AND	6	DIAZ ANA LUIS	3	23
19	13/10/2011	HERNANDEZ BENAVIDES ED	17	MARTINEZ ANGEL CUSTO	7	RODRIGUEZ JOSE JOAQU	9	DIAZ ANA LUIS	3	36
20	14/10/2011	CUETO GAVIRIA LILIANA	14	AREVALO PEDRO ANTON	9	GUTIERREZ MARIO AND	7	DIAZ ANA LUIS	3	33
21	15/10/2011	CAMARGO POSADA WILLJAF	16	CORREA PEDRO ALEJAND	12	CONTRERAS CARLOS	9	DIAZ ANA LUIS	3	40
22	16/10/2011	FORERO HERNANDEZ FREDY	13	BARAHONA LUIS ANGEL	10	CASTILLO LUIS HERNAN	10	DIAZ ANA LUIS	3	36
Total			309		257		161	DIAZ ANA LUIS	66	793
									Promedio	36.0

Fuente. Elaboración propia a partir de información de Colceramica S.A.

Gráfica 4. Gestión Ausentismo S&L Madrid



Fuente. Elaboración propia a partir de información de Colceramica S.A.

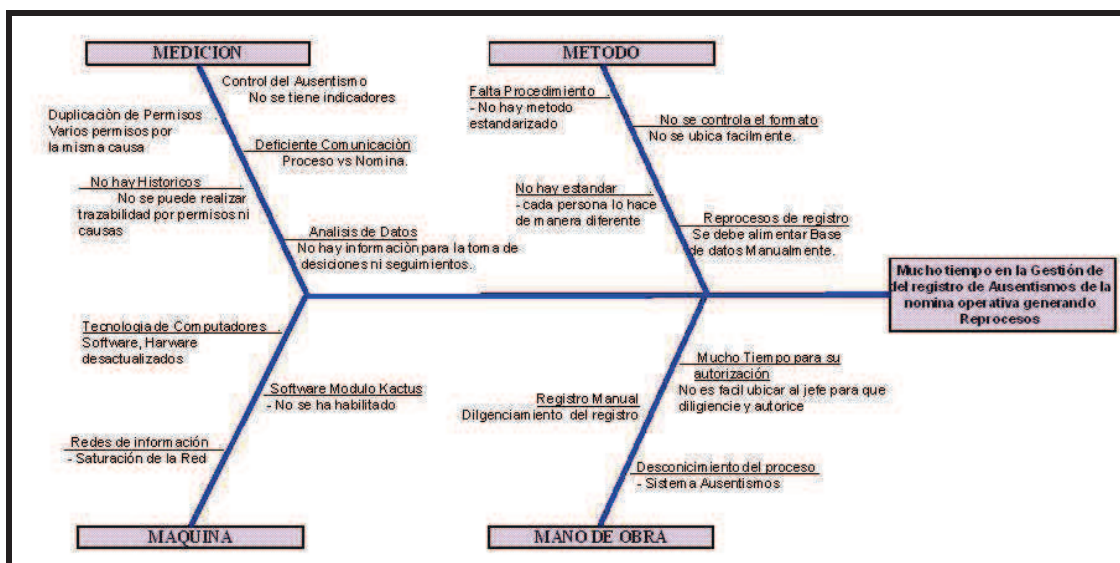
La información obtenida mostro que para realizar la gestión de Ausentismos, el negocio de Sanitarios y Lavamanos invierte un tiempo promedio de 36 minutos.

Con base en los resultados obtenidos en cada una de la Unidades Estratégicas de Negocio de Colceramica S.A., se pudo determinar que los controladores de proceso invierten más de media hora desde que solicitan un permiso hasta la salida de la planta.

La información recolectada de cada negocio permitió determinar una serie de causas que afectan el tiempo de gestión del registro de ausentismos. Para determinar las causas más relevantes se utilizo el diagrama de causa efecto.

Ver anexo 2. Información del análisis diagnostico inicial

Figura 19. Diagrama Causa Efecto



Fuente Pisos & Paredes Sopo.

Una vez analizada la información se encontraron entre los negocios causas comunes como:

Mucho tiempo para autorizar el Ausentismo: El controlador de proceso debe ubicar al jefe inmediato para que le autorice la salida. En esta tarea invierte el mayor tiempo.

Falta de un Estándar: Se encontró que esta actividad se hace de manera diferente en cada planta de manufactura porque no existe un procedimiento documentado y homologado para las plantas de producción.

Registro de ausentismo de forma manual: No hay un sistema que apoye esta actividad. Desde la notificación del ausentismo hasta el registro en la base de datos, la actividad se hace de forma manual.

Deficiente comunicación entre los procesos: En esta actividad interviene las áreas de Manufactura, Seguridad Física y Recursos Humanos. Se observó pérdida de información al realizarse esta actividad manualmente puesto que la boleta o formato en el cual se le autoriza el permiso a la persona para ausentarse, viaja entre las áreas hasta que es entregada finalmente al área de nomina.

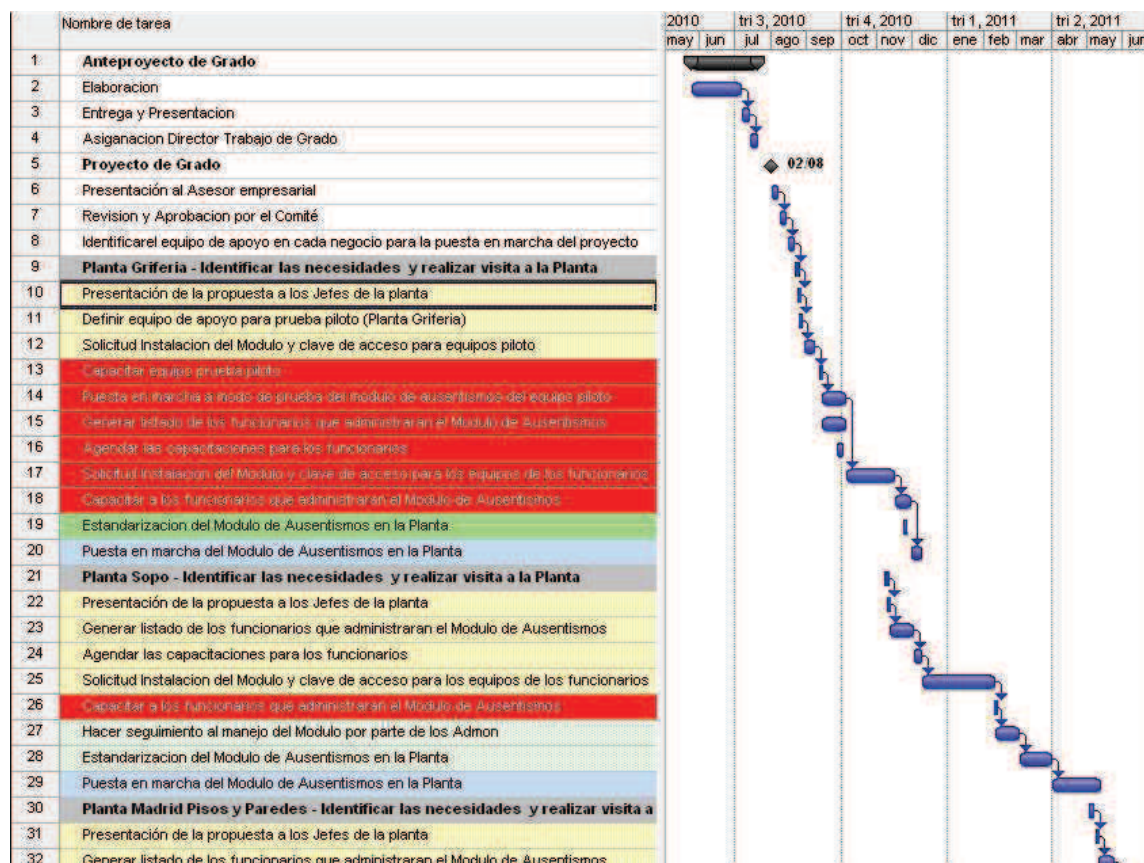
Insuficiente información histórica de los Ausentismos: Al realizar trazabilidad de la información, se pudo evidenciar que se no se cuenta con información histórica suficiente para realizar el análisis de las causas más relevantes por las cuales se ausentaban las personas.

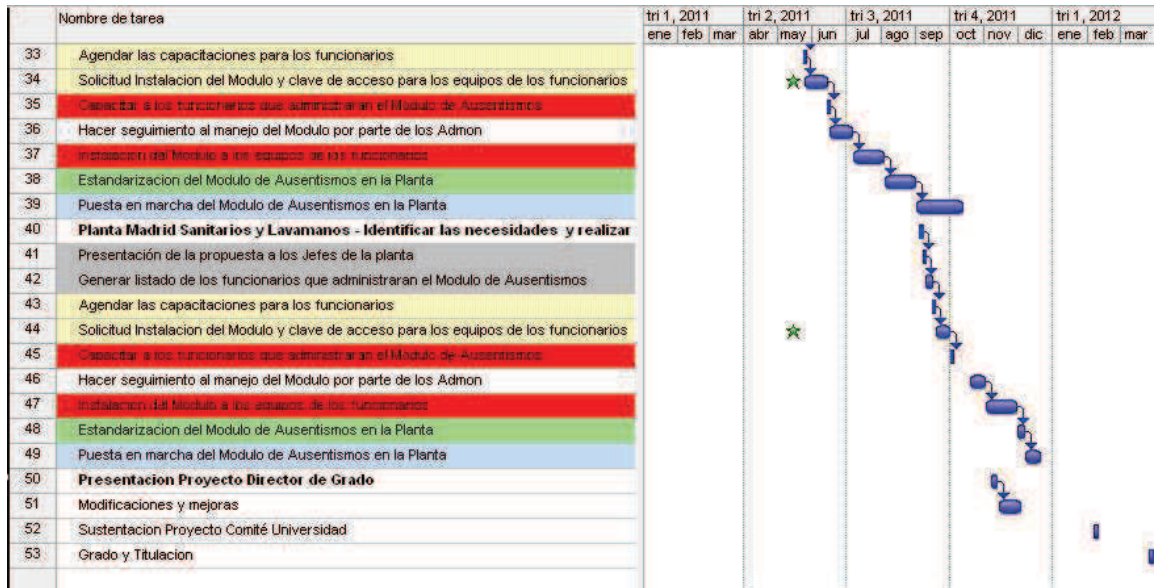
Desconocimiento del proceso: Se encontró que varios jefes de equipo así como controladores de proceso, no conocían la metodología que hay que seguir para la realizar la solicitud y autorización de un permiso. En varias ocasiones al realizar el seguimiento y observación de cómo se efectuaba esta actividad, encontramos que varios de los controladores salían de la planta y no quedaba el registro de salida ni el motivo de la ausencia.

4.2 Plan de Trabajo

Una vez definidas las causas del problema, se determino un plan de trabajo para eliminarlas y establecer el sistema de control de ausentismos para los negocios de Colceramica S.A. La ejecución del plan de trabajo se dividió en 5 etapas de acuerdo a la metodología denominada Gestión de Proyectos que Acelera y Asegura el Cambio (GPAAC), descrita anteriormente en este documento

Figura 20. Plan de trabajo





Ver anexo 3. Plan de Trabajo del Proyecto

Figura 21. Documento de Definición Inicial del Proyecto (DDI)

Guía Metodológica - GPAAC Documento de Definición Inicial del Proyecto (DDI)		corona
Nombre del proyecto: Implementación y Estandarización del Sistema para el Control de Ausentismos.		
Dirigido a: Colceramica S.A.		Rol a desempeñar: Líder del proyecto
Objetivo general del proyecto: Implementar y Estandarizar un Sistema de Control para los permisos que se otorgan al personal operativo de las Plantas de Colceramica S.A.		
Iniciativa estratégica y proceso que apoya: Optimizar la cadena de Abastecimiento		
Tipo de proyecto: o <u>Soluciones a la Medida</u>	Negocio(s) que apoya: <u>Grifería y Complementos</u> <u>Pisos y Paredes</u> <u>Sanitarios y Lavamanos</u> <u>Suministros de MP</u>	Area(s) que apoya (Área del Gerente Sponsor): • Gestión Integral • Manufactura
Fecha de inicio: <u>08 de Junio de 2010</u>	Fecha estimada de terminación: <u>30 de Septiembre de 2011</u>	Beneficio Económico Estimado: • Reducir el costo de
Acuerdos establecidos: 1- Se realizará una prueba piloto en la Planta de Sopo para determinar el funcionamiento del sistema de control de ausentismo. 2- Se realizará una presentación previa a cada comité de planta para mostrar los objetivos y el alcance del proyecto con el fin de que cada negocio prevea el tiempo y el recurso necesario para su implementación 5- Que no incluye: - El proyecto inicialmente no incluye la implementación del sistema en las plantas de Medellín		
Firma del Sponsor (Nombre y Fecha): Gabriel Jaime Vásquez		Firma del Líder de Proyecto (Nombre y Fecha): Alejandra Mendieta – William Garzón
Versión 3.0	Guía Metodológica - GPAAC <Definición Inicial del Proyecto>	Página 30

Ver anexo 4. Documento de Definición inicial DDI

Fase de iniciación: En esta etapa se definió el proyecto por medio del documento de definición del proyecto (DDI) donde se consigna el nombre del proyecto, los objetivos, Fecha de inicio y cierre, acuerdos establecidos y las firmas del director(es) y el Líder(es) del proyecto. Este documento autoriza formalmente la iniciación del proyecto.

Figura 22. Presentación comités Unidades de Negocio.



En esta fase también, se realiza la presentación de la propuesta de implementación del Sistema de control de Ausentismos a los comités de cada negocio y se solicita la lista de los funcionarios que deben administraran este sistema.

Fase de Planeación: En esta etapa se definió los recursos necesarios para la implementación del proyecto, los objetivos generales y específicos, las personas

que participaron en el mismo, las herramientas utilizadas para la recolección y análisis de información, la metodología y el alcance del proyecto. También se agenda a los funcionarios para la capacitación y se realiza la solicitud a informática para la instalación del modulo en los equipos de computo de cada uno.

Figura 23. Capacitación Sistema de Control de Ausentismos.



Fuente. Colceramica S.A.

Fase de ejecución: En esta etapa se realizan las capacitaciones programadas a los funcionarios en cada uno de los negocios, donde se le enseña como utilizar la herramienta, cuales son las ventajas de realizar el control del ausentismo de manera automática y como generar indicadores que les permita realizar un control tanto del numero de ausentismo como de las causas que los por las cuales se presentan. Al igual se escucharon propuestas y se realizaron las mejoras tanto al sistema como al proceso.

Figura 24. Manual de Registro de Ausentismos.



Fuente. Colceramica S.A.

Ver anexo 5. Manual Registro de Ausentismos

Fase de control: se realizaron los estándares para la administración del módulo de ausentismos en el sistema de Kactus. Se creó un manual donde se describe el

paso a paso al igual que las recomendaciones necesarias para registrar el permiso de ausentismo en el modulo del sistema.

Figura 25. Lecciones Aprendidas.



Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.

Fase de cierre: En esta etapa se realizó la puesta en firme del sistema de control de ausentismo y se desplegaron las lecciones aprendidas⁴ a los Jefes de Equipo y Facilitadores.

⁴ *Lecciones Aprendidas* hace alusión a los aprendizajes y observaciones obtenidos producto del proyecto las cuales se dan a conocer al interior de los equipos y se registran en una base de datos para consulta de todas las personas de la compañía como medio de aprendizaje.

Figura 26. Video Entrevista.



Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.

Ver anexo 6. Video Entrevista.

Como cierre del proyecto, realizamos una entrevista a Gabriel Jaime Vásquez quien es el Jefe del área de Recursos Humanos de la organización Corona y nuestro tutor empresarial. La entrevista se centro en temas como la importancia de la implementación del sistema de control de ausentismos para la Compañía, el impacto que tuvo en la misma y, si los objetivos planteados se cumplieron.

5. RESULTADOS DEL PROYECTO

5.1 Objetivo General.

Implementar y Estandarizar un Sistema de Control de ausentismos para el personal operativo de las Plantas de Colceramica S.A., con el fin de dar respuesta a las Iniciativas de la Estrategia de la Organización.

Figura 27. Modulo Registro de Ausentismos en Kactus

The screenshot displays the 'Registro de Ausentismos' module in the Kactus HR system. The window title is 'GESTIÓN ADMÓN. DE REC. HUMANOS - Nómina - Ausentismos'. The interface includes a menu bar (Archivo, Edición, Exportar, Herramientas), a toolbar, and a main form area. The form is for 'COLCERAMICA S.A.' and contains fields for employee identification (No. Contrato: 1, Identificación: 80428776, Nombres: JOSE HENRY, Apellidos: CRUZ, Código Interno: 24010), absence details (Concepto: 1024 - PERMISO REMUNERADO (POR PACTO), Ausencia: 2 - CITA EPS), remuneration type (Remunerado), dates (Fecha Inicio: 29/10/2011, Fecha Final: 29/10/2011), and quantities (Cantidad Dias: 0,25, Cantidad Horas: 2, Dias Reales: 0,25, Horas Reales: 2). It also has checkboxes for 'Usar Calendario Empleado', 'Tomar Dias Habiles', 'Afectar Nomina a partir de: 29/10/2011', and 'Sustitución Patronal'. A 'Genera Novedad' section is set to 'Solo Pago'. An 'Observaciones' field contains the text 'ya no regresa por terminacion del turno a las 14:00 horas.' The bottom status bar shows 'Usuario: md05nbro', 'Fecha/Hora: 04/11/2011 01:33:46 p.m.', and buttons for 'Adición', 'Modificó', and 'Borró'.

Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.

Se realizó la Implementación del sub-modulo de registro de ausentismos en el Sistema de Gestión de Nomina “Kactus”. Los parámetros del modulo son los siguientes

Establece varios campos para consignar la información relevante de trabajador los cuales permitirán realizar filtros dependiendo de la necesidad. El campo cedula es la llave del sistema pues con base en este se parametrizó el módulo. Por otro lado están los campo de nombre y Apellido, código interno que se refiere a un código que la empresa asigna al trabajador relacionado en el carnet de la compañía.

Figura 28. Conceptos de Ausentismos

CONP.	NOMBRE CONCEPTO	%
1021	DESCANSO DOMINICAL-PLANTA	PROM.
1022	DESCANSO EN DIA FESTIVO-PLANTA	PROM.
1023	PAGO COMPENSATORIO DIURNO	PROM.
1024	PERMISO REMUNERADO (POR PACTO)	100%
1028	TIEMPO EN VACACIONES (INFORMATIVO)	0%
1030	LICENCIA DE MATERNIDAD ó PATERNIDAD	100%
1032	ACCIDENTE DE TRABAJO	100%
1034	INCAPACIDAD ENFERMEDAD GENERAL	67%
1038	INCAPACIDAD RECONOCIDA EMPRESA	100%
1040	PERMISO NO REMUNERADO	0%
1041	FALTA SIN PERMISO	0%
1042	SUSPENSIONES	0%
1043	TIEMPO DE ALIMENTACION DIURNO	0.5>8 100%
1044	TIEMPO DE ALIMENTACION NOCTURNO	0.5>8 100%

Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.

El campo de concepto se describe si el permiso es remunerado o no. En el campo de descripción del motivo, se consigna la causa por la cual el trabajador se va a ausentar.

También se encuentran los campos de tipo de remuneración, Fechas de inicio y fin de la ausencia, cantidad de tiempo en horas y días y el campo de observaciones donde se coloca el detalle del permiso.

Este sistema permitió a los Jefes de equipo, facilitadores, Realizar el proceso de ausentismo de forma automática eliminando los reprocesos que se presentaban entre las áreas y optimizar el tiempo de esta actividad.

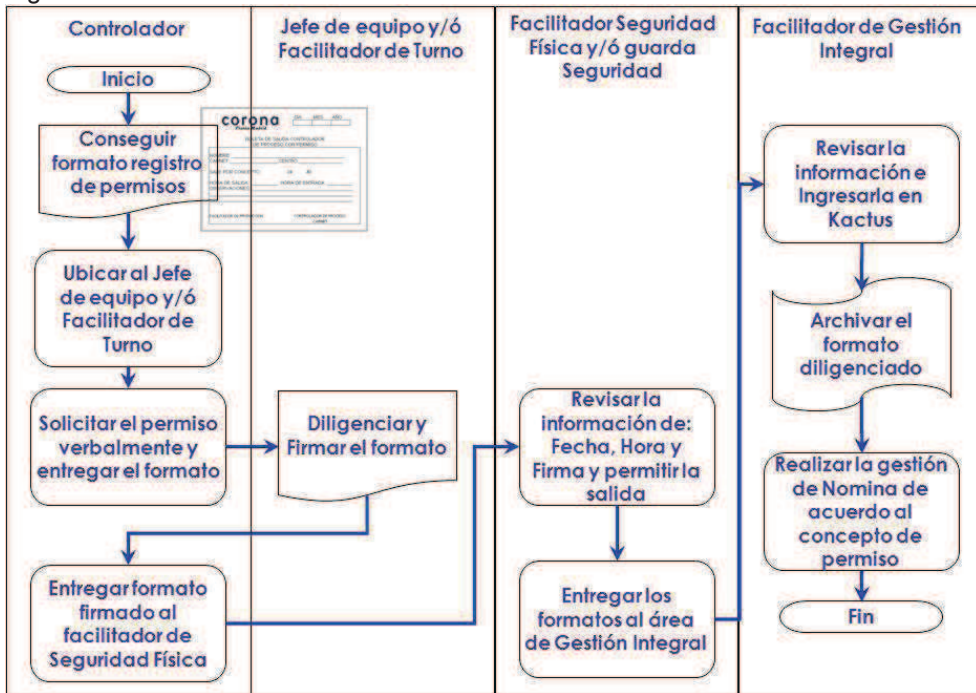
5.2 Objetivos Específicos.

- Analizar las causas que están interviniendo en la generación de los reprocesos en el control de ausentismos.

Se realizó el análisis de las causas que aportaban en la generación de los reprocesos. Para este análisis se utilizó el diagrama de causa y efecto el cual nos permitió identificar las más relevantes y poder centrar los esfuerzos en eliminarlas. Al igual que nos permitió identificar cuáles eran las actividades que se realizaban en el control de los ausentismos en cada planta de la compañía.

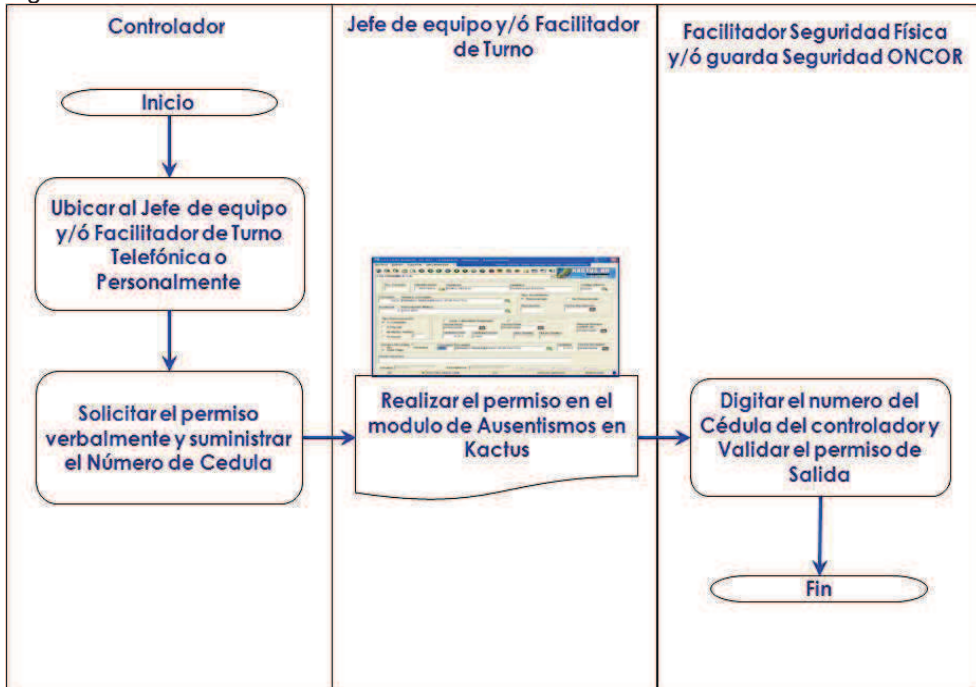
Con esta información se realizó un diagrama de flujo donde se describen cada una de estas actividades con el fin de poderlas comparar con las actividades que se realizan de forma automática.

Figura 29. Gestión Ausentismos Manual



Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.

Figura 30. Gestión Ausentismos Automático



Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.

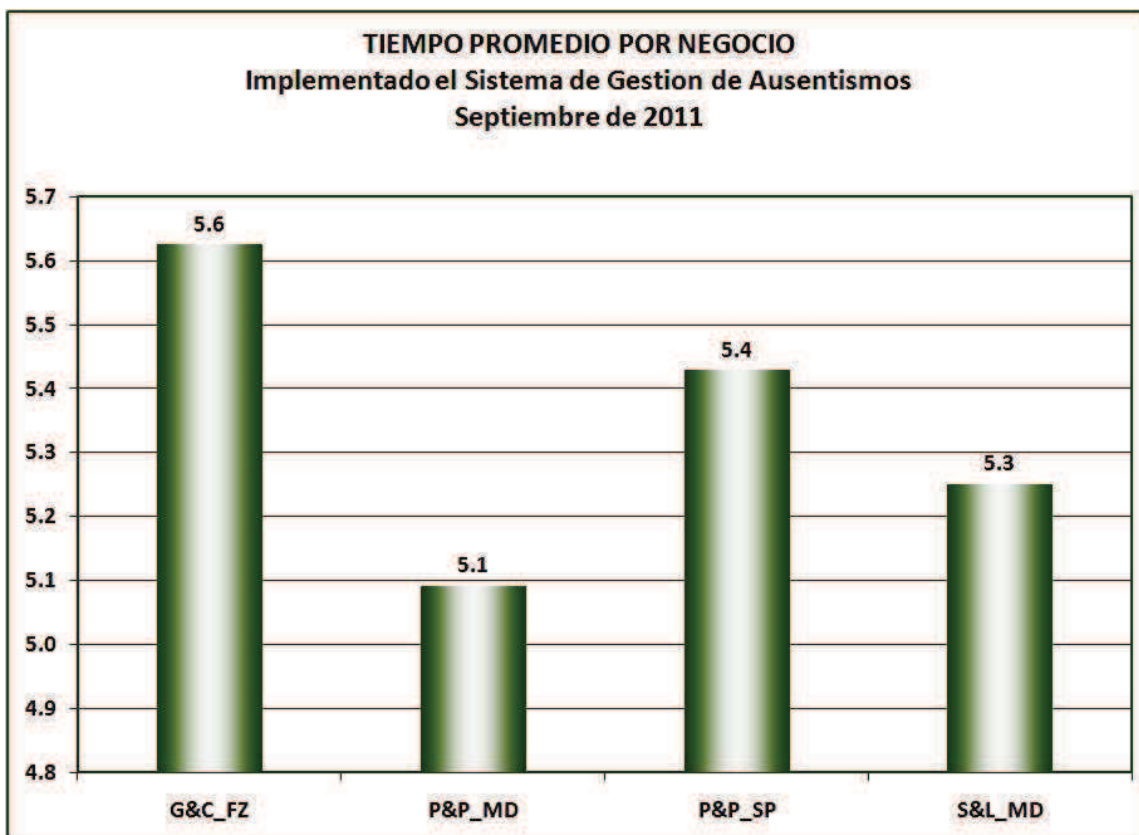
Pudimos observar que con la implementación del Sistema de Control de Ausentismos se pudo reducir el 60% de las tareas que se realizaban de forma manual, pasando de realizar 10 tareas a solo 4. Al igual se pudo eliminar la intervención del facilitador de recursos humanos en este proceso pues la información se alimenta automáticamente el sistema de nomina eliminando así la actividad de digitación que esta persona venía realizando.

Gráfica 5. Tiempo Ausentismo - Proceso Manual



Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.

Gráfica 6. Tiempo Ausentismo – Proceso Automático

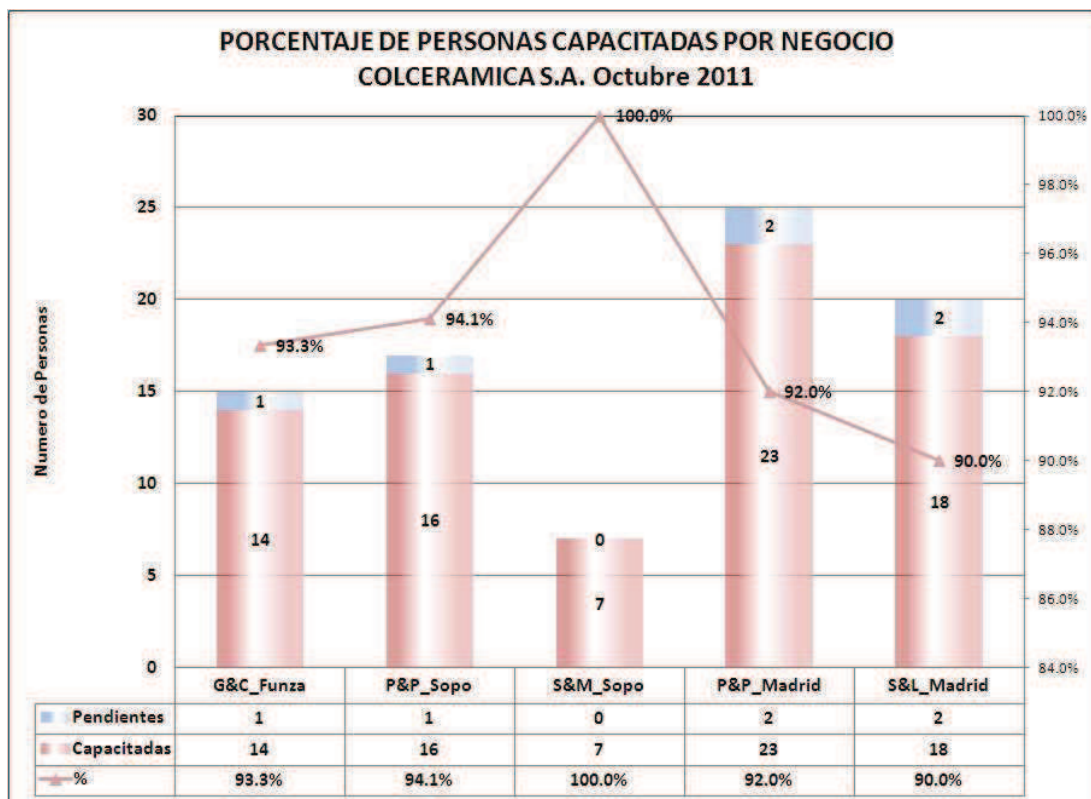


Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.

La Implementación del sistema de Gestión de Ausentismo, permitió reducir el tiempo de realización de la actividad en un 85% pasando de un promedio de 35 minutos a 5.3 minutos.

- Efectuar actividades de capacitación que permitan administrar el Sistema de control de los ausentismos.

Gráfica 7. Personas Capacitadas por Negocio



Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.

Las actividades de capacitación se realizaron en un promedio del 93% en todas las planta de producción de Colceramica S.A.

- Implementar mecanismos que permitan a los jefes de equipo y facilitadores, obtener indicadores de gestión con respecto al personal que tiene a su cargo

Entre las ventajas que ofrece el Sistema de Gestión de Ausentismos esta el que los Jefes de Producción cuentan con información que les permite crear indicadores de gestión con los cuales pueden ejercer control de los ausentismos de las personas a su cargo.

Anteriormente para los Jefes y/o Facilitadores de Producción, el Proceso de Ausentismo no les ofrecía la información suficiente que les permitiera saber

cuántos permisos obtenían sus operadores, el concepto por el cual se ausentaban y en general la historia con la cual realizar la trazabilidad para tomar acciones preventivas si se tratara por ejemplo de un problema de salud por ergonomía o de seguridad en su área.

Figura 31. Paso 1 Consulta en el módulo

The screenshot shows the 'GESTIÓN ADMÓN. DE REC. HUMANOS - Nómina - Ausentismos' window. The form is for 'COLCERAMICA S.A.' and is for employee 'JOSE HENRY CRUZ' (ID: 80428778, Internal Code: 24010). The absence is for 'I-PERMISO REMUNERADO (POR PACTO)' (Concepto: 1024) on '29/10/2011' (Fecha Inicio) for '0,25' days (Cantidad Dias). The absence is 'Remunerado' (Tipo Ausentismo) and 'CITA EPS' (Descripción Motivo). The form also includes fields for 'Fecha Final' (29/10/2011), 'Días Reales' (0,25), 'Horas Reales' (2), and 'Afectar Nomina a partir de:' (29/10/2011). The 'Observaciones' field contains the text: 'ya no regresa por terminacion del turno a las 14:00 horas.' The user is 'md05nbro' and the date/time is '04/11/2011 01:33:46 p.m.'.

Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.


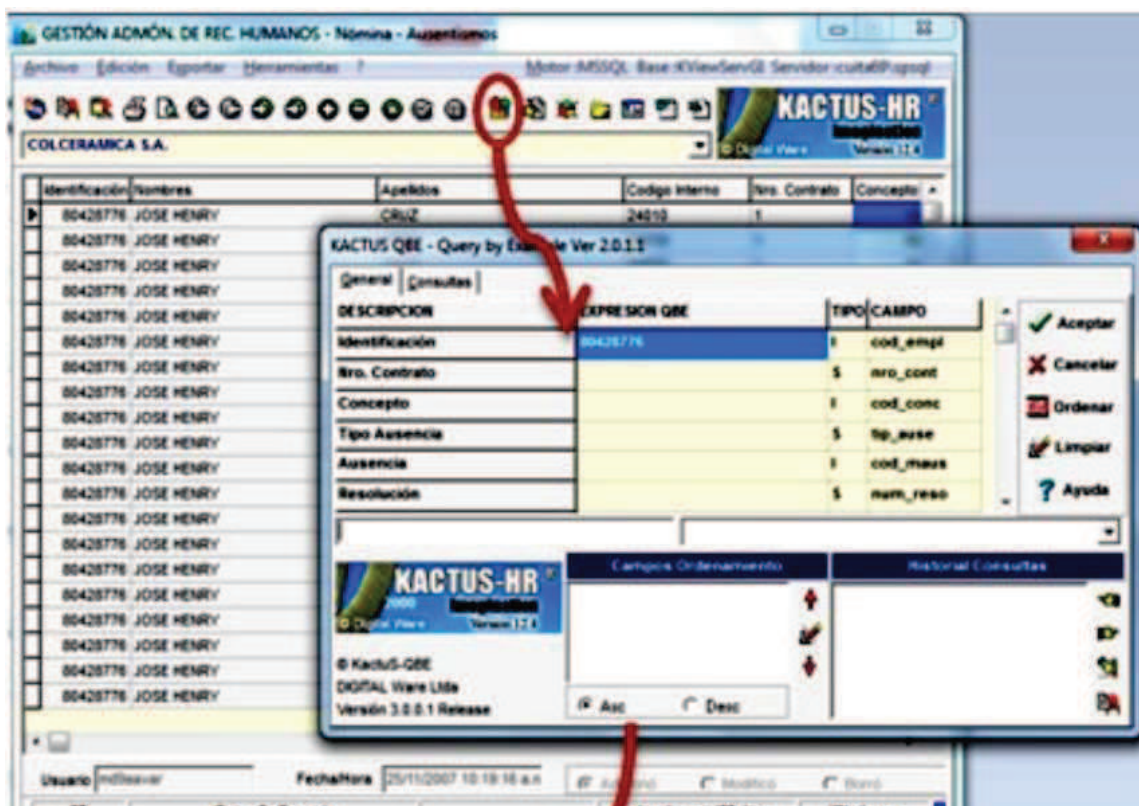
Para generar los indicadores, el paso uno es realizar la consulta de la información con el numero de cedula del trabajador. Dar clic en el icono  para validar la información.

Figura 32. Paso 2 Extracción de datos



Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.


El sistema genera un pantallazo con toda la información del trabajador. Se debe realizar la extracción de la información a una tabla de Excel dando clic en el icono  ubicado en la parte superior de la pantalla.

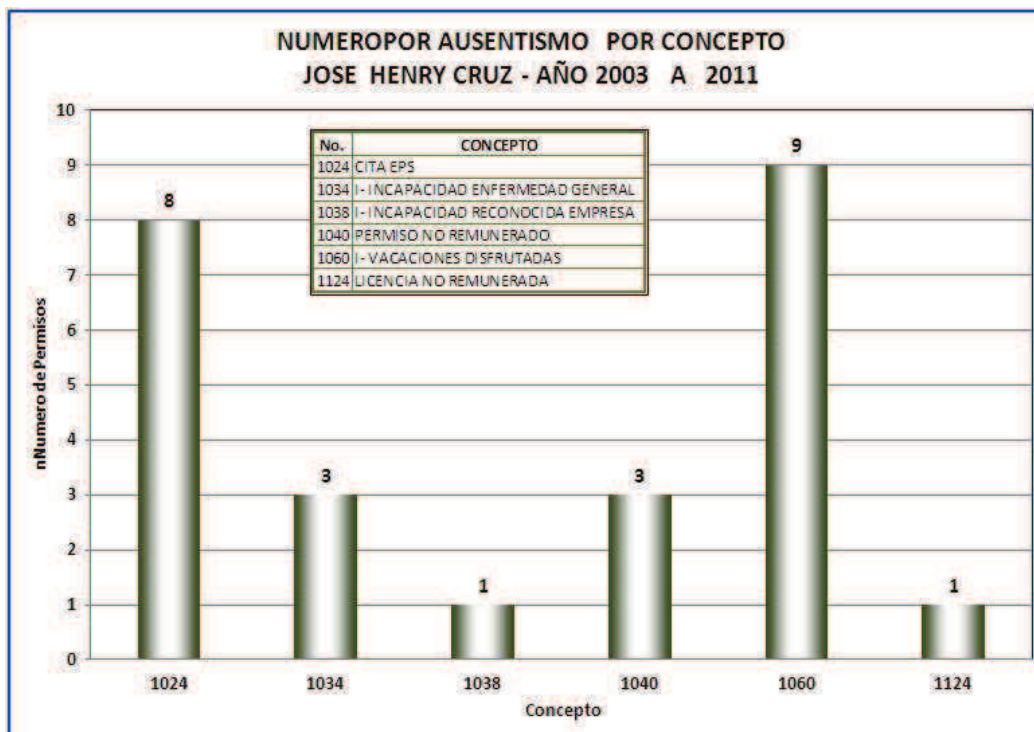
Figura 33. Paso 3 Consolidación de la información en Excel

Código Empresa	Secuencia	Secuencia	Identificac	Nro. C	Concept	Apellidos	Nombre Concepto	Descripción de Motivo	Nombre Concepto	Novedad	Df/NroPlaz
215	36538	30252	80428776	1	1034	CRUZ	I- INCAPACIDAD ENFERMEDAD GENERAL				
215	47354	37621	80428776	1	1060	CRUZ	I- VACACIONES DISFRUTADAS				
215	51791	40961	80428776	1	1034	CRUZ	I- INCAPACIDAD ENFERMEDAD GENERAL				
215	125002		80428776	1	1024	CRUZ	I- PERMISO REMUNERADO (POR FACTO)	CITA EPS		I- PERMISO REMUNERADO (POR FACTO)	
215	125003		80428776	1	1024	CRUZ	I- PERMISO REMUNERADO (POR FACTO)	CITA EPS		I- PERMISO REMUNERADO (POR FACTO)	
215	67611	53629	80428776	1	1060	CRUZ	I- VACACIONES DISFRUTADAS				
215	106515	86448	80428776	1	1040	CRUZ	PERMISO NO REMUNERADO		PERMISO PERSONAL		
215	69590	54890	80428776	1	1040	CRUZ	PERMISO NO REMUNERADO		PERMISO PERSONAL		
215	11597	3859	80428776	1	1034	CRUZ	I- INCAPACIDAD ENFERMEDAD GENERAL		INCAPACIDADES		
215	11598	3859	80428776	1	1038	CRUZ	I- INCAPACIDAD RECONOCIDA EMPRESA		INCAPACIDADES		
215	11599	3860	80428776	1	1034	CRUZ	I- INCAPACIDAD ENFERMEDAD GENERAL		INCAPACIDADES		
215	11600	3861	80428776	1	1024	CRUZ	I- PERMISO REMUNERADO (POR FACTO)		PERMISO PERSONAL		
215	11601	3862	80428776	1	1060	CRUZ	I- VACACIONES DISFRUTADAS		LICENCIA NO REMUNERADA		
215	41551		80428776	1	1024	CRUZ	I- PERMISO REMUNERADO (POR FACTO)		PERMISO PERSONAL	I- PERMISO REMUNERADO (POR FACTO)	
215	83497	65692	80428776	1	1040	CRUZ	PERMISO NO REMUNERADO		PERMISO PERSONAL		
215	88364	69663	80428776	1	1124	CRUZ	LICENCIA NO REMUNERADA		LICENCIA NO REMUNERADA		
215	21747	20182	80428776	1	1060	CRUZ	I- VACACIONES DISFRUTADAS				
215	88016	69394	80428776	1	1060	CRUZ	I- VACACIONES DISFRUTADAS				
215	96294	44754	80428776	1	1060	CRUZ	I- VACACIONES DISFRUTADAS				
215	86853	67521	80428776	1	1060	CRUZ	I- VACACIONES DISFRUTADAS				
215	110954	69013	80428776	1	1034	CRUZ	I- INCAPACIDAD ENFERMEDAD GENERAL				
215	115089		80428776	1	1024	CRUZ	I- PERMISO REMUNERADO (POR FACTO)		PERMISO PERSONAL	I- PERMISO REMUNERADO (POR FACTO)	
215	132630	102346	80428776	1	1060	CRUZ	I- VACACIONES DISFRUTADAS				
215	29711	25743	80428776	1	1060	CRUZ	I- VACACIONES DISFRUTADAS				
215	45917		80428776	1	1024	CRUZ	I- PERMISO REMUNERADO (POR FACTO)		LICENCIA REMUNERADA	I- PERMISO REMUNERADO (POR FACTO)	
215	45918		80428776	1	1024	CRUZ	I- PERMISO REMUNERADO (POR FACTO)		LICENCIA REMUNERADA	I- PERMISO REMUNERADO (POR FACTO)	
215	119167		80428776	1	1024	CRUZ	I- PERMISO REMUNERADO (POR FACTO)		CITA EPS	I- PERMISO REMUNERADO (POR FACTO)	

Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.

Una vez los datos en Excel, se puede graficar la información utilizando tablas dinámicas o graficas sencillas.

Figura 34. Paso 4 Graficar la Información



Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.

Se puede obtener graficas por concepto o por causa dependiendo del análisis que se vaya a realizar.

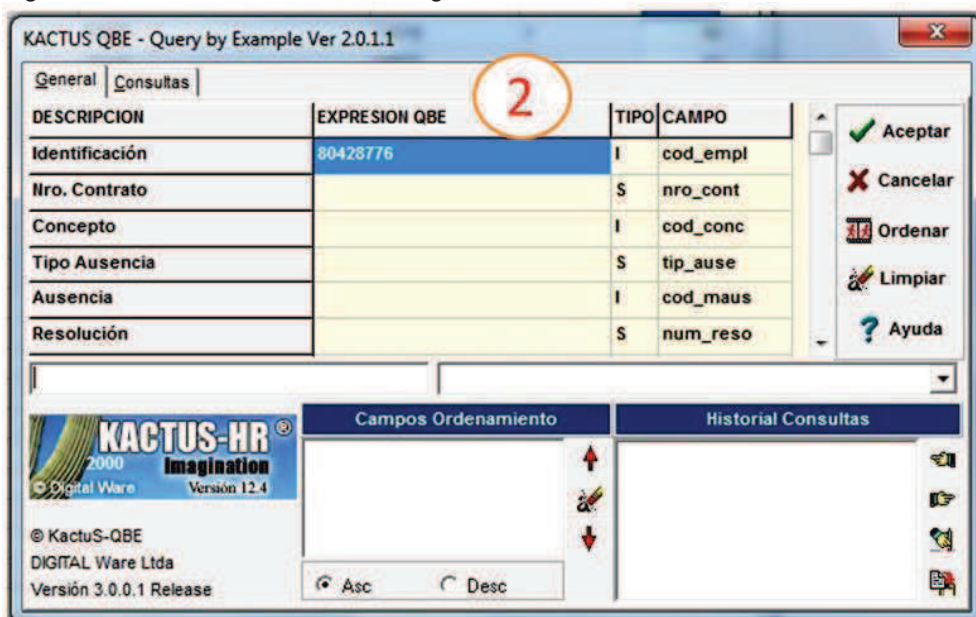
- Estandarizar un sistema para el control de los ausentismos que permita trabajar en línea con otros procesos (Nomina, Seguridad, etc.).

Figura 35. Consulta en el Área de Producción

The screenshot displays the KACTUS-HR software interface for managing absences. The window title is "GESTIÓN ADMÓN. DE REC. HUMANOS - Nómina - Ausentismos". The user is logged in as "md05nbro" on "04/11/2011 01:33:46 p.m.". The interface shows a search for employee "JOSE HENRY CRUZ" (ID: 80428776, Contract: 1, Internal Code: 24010). The absence type is "I-PERMISO REMUNERADO (POR PACTO)" (Concepto: 1024), which is remunerated. The absence reason is "CITA EPS" (Ausencia: 2). The absence is for 0.25 days (2 hours) starting on 29/10/2011. The interface also includes options for "Tipo Remuneración" (C-Completa, P-Parcial, M-Medio Tiempo, H-Horas), "Usar Calendario Empleado", "Tomar Dias Habiles", "Afectar Nomina a partir de", and "Sustitución Patronal". The "Observaciones" field contains the text: "ya no regresa por terminacion del turno a las 14:00 horas.".

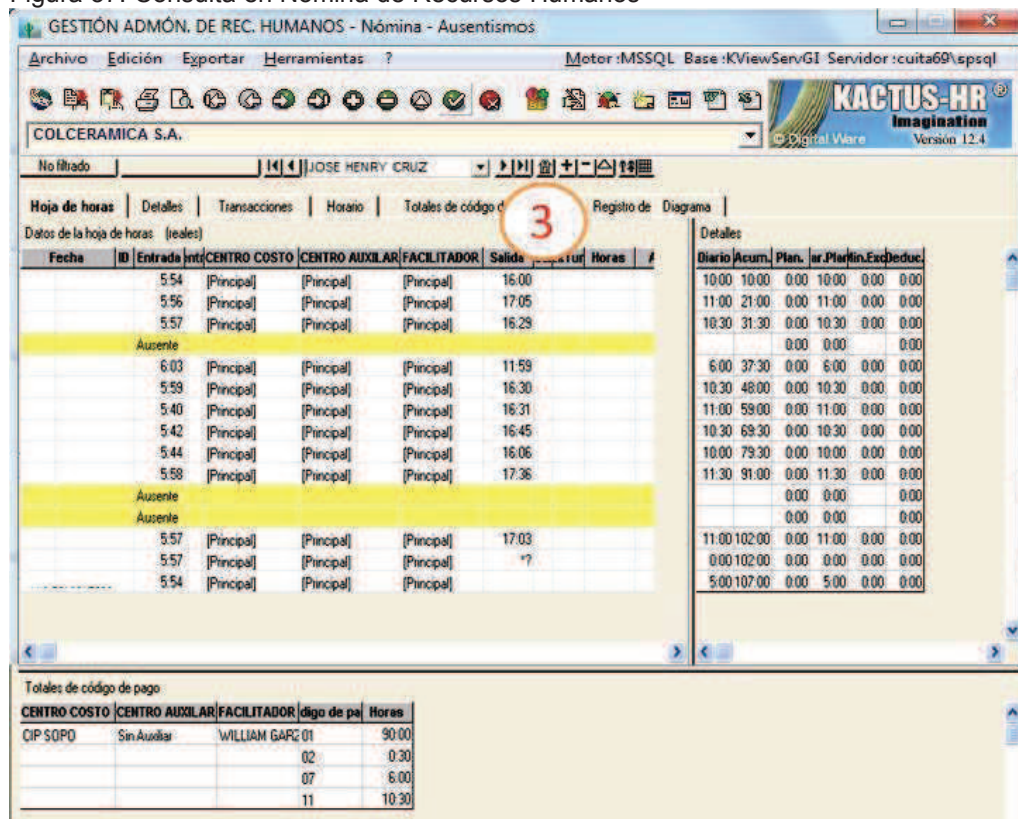
Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.

Figura 36. Consulta en el Área de Seguridad Física



Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.

Figura 37. Consulta en Nomina de Recursos Humanos

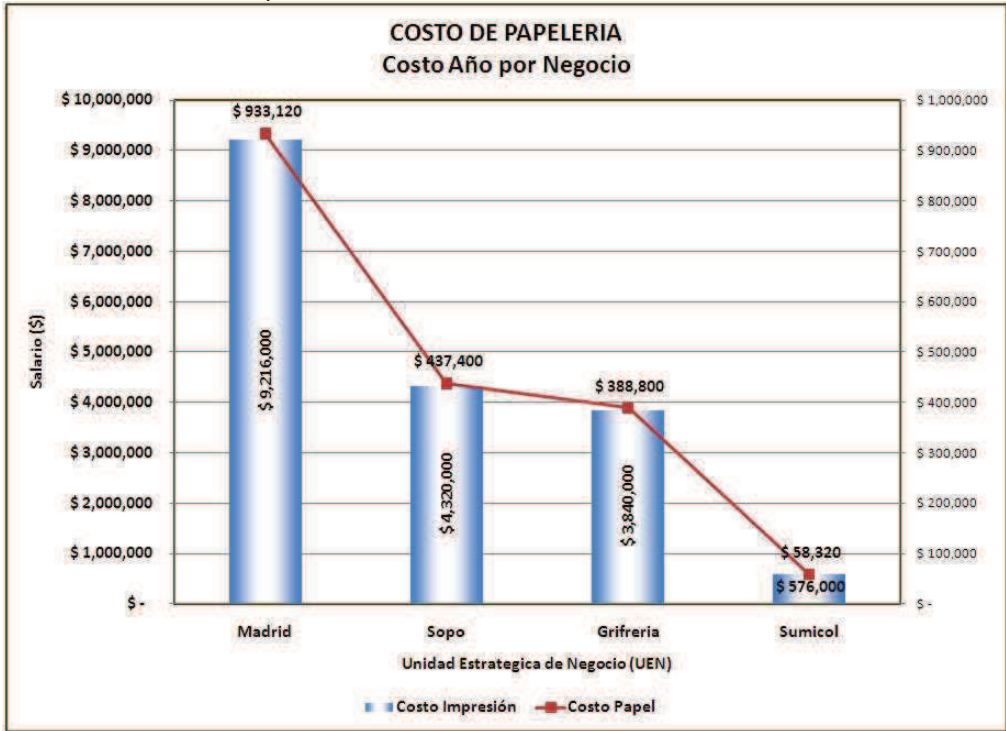


Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.

El sistema permitió trabajar en línea entre los procesos de Manufactura, Seguridad y Gestión Integral. (1) La información es ingresada por el Jefe y/o Facilitador de Manufactura la cual puede ser vista en tiempo real por el (2) Facilitador de seguridad el cual digitando el número de cedula del controlador de Proceso puede confirmar el permiso y permitir la salida. (3) Al mismo tiempo esta información alimenta el Sistema de nomina ahorrándole la tarea de digitación al Facilitador de Gestión Integral. La información va en línea entre los procesos evitando la pérdida de tiempo por reprocesos.

- Reducir costos optimizando recursos en contribución al Medio Ambiente.

Gráfica 8. Costo de Papelería

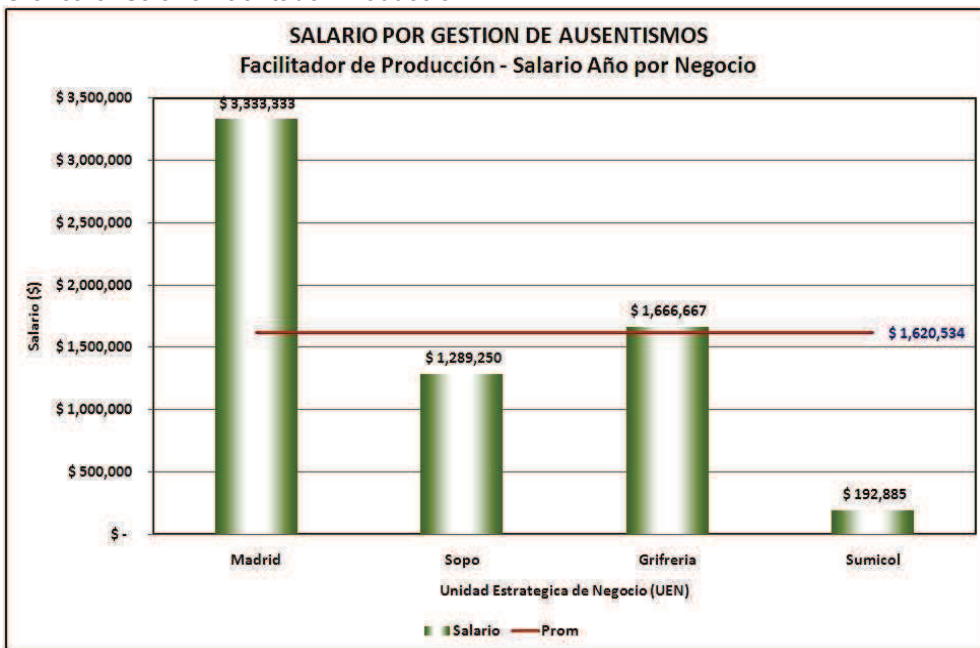


Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.

Con el Sistema de Control de Ausentismos se produjo un ahorro considerable por concepto de papelería, material de impresión en cada Unidad Estratégica de

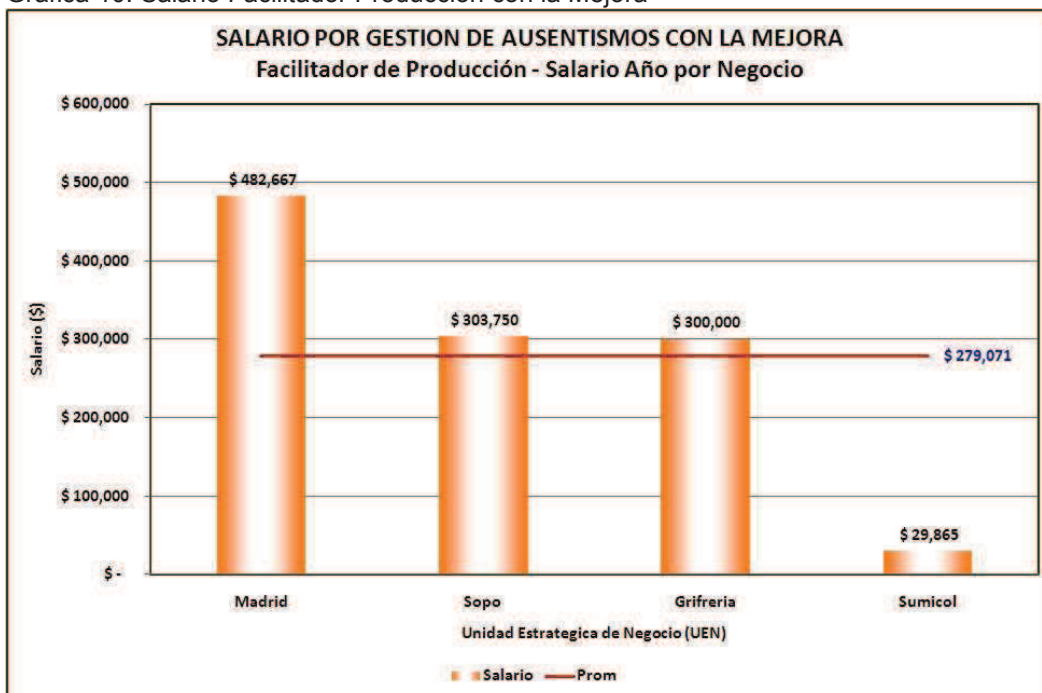
Negocio de Colceramica S.A. La grafica nos muestra el costo por material (Papel, Impresión, fotocopiado), que se utilizaba para el proceso de Ausentismo por año y por negocio. Alrededor de los 18 millones de pesos en los 4 Centros de Gestión. Este costo se redujo a cero (0) pues con el proceso automático no se utiliza materia de impresión.

Gráfica 9. Salario Facilitador Producción



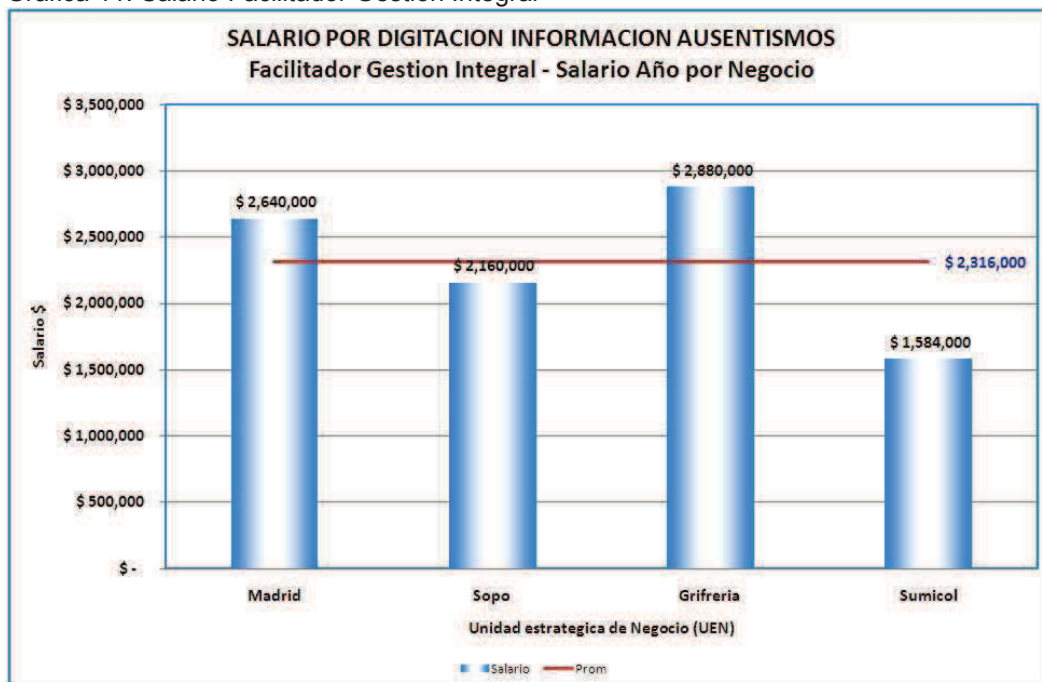
Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.

Gráfica 10. Salario Facilitador Producción con la Mejora



Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.

Gráfica 11. Salario Facilitador Gestión Integral



Fuente. Elaboración propia con información de Colceramica S.A.

Por otro lado, el Sistema de Control de Ausentismos permitió reducir el costo por tiempo invertido para elaborar y gestionar los permisos otorgados al personal operativo de las plantas de los Negocios de Colceramica S.A.. Las graficas muestra el salario pagado por el tiempo invertido en gestionar los permisos tanto para facilitadores de producción como para facilitadores de gestión Integral.

Aunque el salario no se les reduce, este costo se transfiere al aprovechamiento en la ejecución de otras actividades como la de administración de sus procesos y de sus equipos de trabajo.

Ver anexo 7. Ficha Bibliográfica Tesis de Grado.

Ver anexo 8. Carta de Derechos de Autor.

CONCLUSIONES

Se destaca que en la Organización Corona, su personal ocupa un lugar preponderante para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, por lo que todas las actividades en que participa el personal y donde operan sus equipos y maquinaria, están apoyadas directamente por las gerencias de cada unidad de negocio permitiendo así que con proyectos como este, se logre los objetivos planteados por los autores.

De la misma manera, el conocimiento de las instalaciones y de cada una de las etapas de producción de los diferentes negocios en cada una de las plantas, nos muestra la complejidad e importancia que tiene la utilización de herramientas tecnológicas y humanas que permitan consolidar los procesos y procedimientos de la Administración de Personal, lo que se traduce en eficiencia y aumento de la productividad; razones por las cuales todos y cada uno de los procesos requirieren ser analizados y evaluados de forma periódica, con el fin de detectar fallas y tomar acciones de mejoramiento de forma inmediata.

La optimización de los procedimientos de la Administración de Personal, ha permitido diseñar los procesos de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizando las actuaciones y la transferencia de información de todas las personas que participan, garantizando eficiencia, efectividad y calidad en el servicio. Con la Implementación y Estandarización del Sistema para el Control de Ausentismos en La Organización Corona, se logra disminuir la deficiencia que se tenía agilizando los diferentes procesos en las áreas de Gestión Humana, Manufactura, Nómina y Seguridad Física buscando sinergias, adoptando las mejores prácticas, con el fin de lograr mejoras en costos y gastos.

Al implementar este sistema cien por ciento en línea, Colceramica ha logrado agilizar sus procesos productivos, teniendo en cuenta que este sistema de información está incorporado en una base de datos, a la cual, pueden acceder e intercambiar información las diferentes áreas operativas, administrativas y, mantener acceso a la herramienta 24 horas al día, los siete días de la semana, sin replicar bases de datos, lo que permite agilidad del servicio e integridad de información con las debidas consideraciones de seguridad.

Con la puesta en marcha de este proyecto en cada una de las plantas de la Organización, se logró una reducción en un 60% de las tareas que se realizaban de forma manual, al igual que una mejora en tiempo del 85% en la realización de la actividad, pasando de un promedio de 35 minutos a 5.3 minutos, reducción en costos de papelería, tinta y fotocopiado en 17.9 millones de pesos.

Otros beneficios obtenidos

Para la Gente (Seguridad y Clima): Reducción de operación manual y en mecanismos de control de la operación. Mejora el conocimiento de la Herramienta KACTUS, Integralidad de la información y facilidad en la ejecución de los reportes.

Para el Medio Ambiente: "Reducción del manejo documental"

Para los procesos: Reducción de riesgos en pérdida de información, gracias a la unificación del proceso y acceso a la red en cada planta.

Por esto, la tecnología y los procesos de Colceramica Corona deben evolucionar y modernizarse continuamente para ser más competitivos y contrarrestar de esta manera la creciente competencia, que viene muy bien preparada con tecnología de punta y sistemas de control de procesos. Situación que le exige a la empresa a mejorar su infraestructura tecnológica acorde con lo que ofrece el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato Idalberto (2000); Administración de Recursos Humanos; McGraw Hill 5(Ed.) pag.203-204.

Fontes, Lauro Barreto (1974); Absentismo, um desafio à produtividade, Portugal; pag 16

Guerrero Juan, Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Volumen 14, 2, 1995.

Robbins Stephen P; Comportamiento Organizacional; Editorial Pearson Educación, Ed. 10; p. 24-25; 2004; México.

Robbins Stephen P (2005). Administración; Editorial Pearson, 8 (Ed.). México, D.F. Recuperado el 5 de julio de 2011 del sitio www.monografias.com/informes para empresarios.

Urdaneta Ballén, Orlando, El ausentismo en las empresas EN: Revista Dirección Ejecutiva No. 262 (Ene. 1991); p. 155-164, Bogotá; Biblioteca Universidad EAN

WEBGRAFÍA

Artículo “El Derecho del Bienestar Familiar”; Capítulo VIII; Artículo 111 – 113;
Recuperado el 26 de Julio de 2011 de:
http://www.icbf.gov.co/transparencia/derechobienestar/decreto/decreto_1660_1978_pr002.html.

Artículo 51, Código Sustantivo del trabajo - Recuperado el 26 de Julio de 2011 de:
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_sustantivo_trabajo_pr001.html.

Ayala Villegas, Sabino, Curso Proceso de Registro y Control de Personal.
Recuperado el 12 de junio de 2012 de
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/controldepersonal/default.asp

Boletín para Clientes y proveedores (Abril 2007) Recuperado el 14 de Junio de 2011 de <http://www.gamma.com.co/pdf/boletines/clientes/clientes77.pdf>.

Danatro Daniel (1994). Ausentismo laboral de causa medica en una institución; Editorial Montevideo, 1era (Ed.) México, D.F - Recuperado el 6 de julio de 2011 del sitio - www.monografias.com/informes para empresarios.

Digitalware; Artículo “La Guerra por el Talento”; Recuperado el 06 de agosto de 2011 de: <http://190.144.137.58/docs/kactus.pdf>.

Gestol C. Cereijo (1995); Absentismo laboral; Editorial Interamericana, primera edición; 1995; México, D. F - Recuperado el 5 de julio de 2011 del sitio www.monografias.com/informes para empresarios.

Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (2004) 3 (Ed) pag 39-40.
Recuperado el 25 de octubre de 2011 de
<http://www.slideshare.net/aurita09/pmbok-spanish-2004>.

Informe Social 2005 Revestimientos Corona;P.5; Recuperado el 26 de Julio de 2011 de:
<http://www.cecodes.org.co/reportes/archivos/corona/informesocialrevestimientos2005.pdf>

Klaric(1976) citado en Tesis de Grado. El absentismo laboral en relación con el estrés (Mayo del 2007) recuperado el 25 de julio de 2011 de
http://ponce.inter.edu/cai/Tesis_Graduado/Ana_Ivonne/index.pdf

Ley 128 del 5 de Enero de 2009; recuperado el 20 de julio de 2011 de
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1280_2009.html

Ley 776 de 2002 del 17 de Diciembre de 2002; Recuperado el 28 Julio 2011 de:
<http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/Ley%20776%20de%202002%20Sistema%20General%20de%20Riesgos%20Profesionales.pdf>

Ley 1468 DE 2011 de junio 30 de 2011, recuperado el 26 de julio de 2011 de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43212>

Página Web de Corona; Nuestra Historia/Artículos; Recuperado el 30 de Julio de 2011 de: <http://www.corona.com.co/2010/Corona/Pages/nuestra-historia>.

MINAYA LOZANO, Gilberto, Gestión y Control del absentismo Laboral, Revista Gestión de Practica de Riesgos Laborales No. 35, Febrero de 2007, pag 12
Recuperado el 26 de junio de 2011 de:
<http://www.edirectivos.com/articulos/1000002923-gestion-y-control-del-absentismo-laboral-i>

Premios Portafolio 2010 (Diciembre de 2010) Recuperado 15 de 26 de junio de 2011 de <http://www.corona.com.co/2010/Corona/Pages/Prensa-Corona-reconocida-como-la-empresa-mas-innovadora-del-pais-en-los-Premios-Portafolio-2011>.

RESTREPO GARCÍA, María 2011. Premios Portafolio 2010. Pagina Corona.

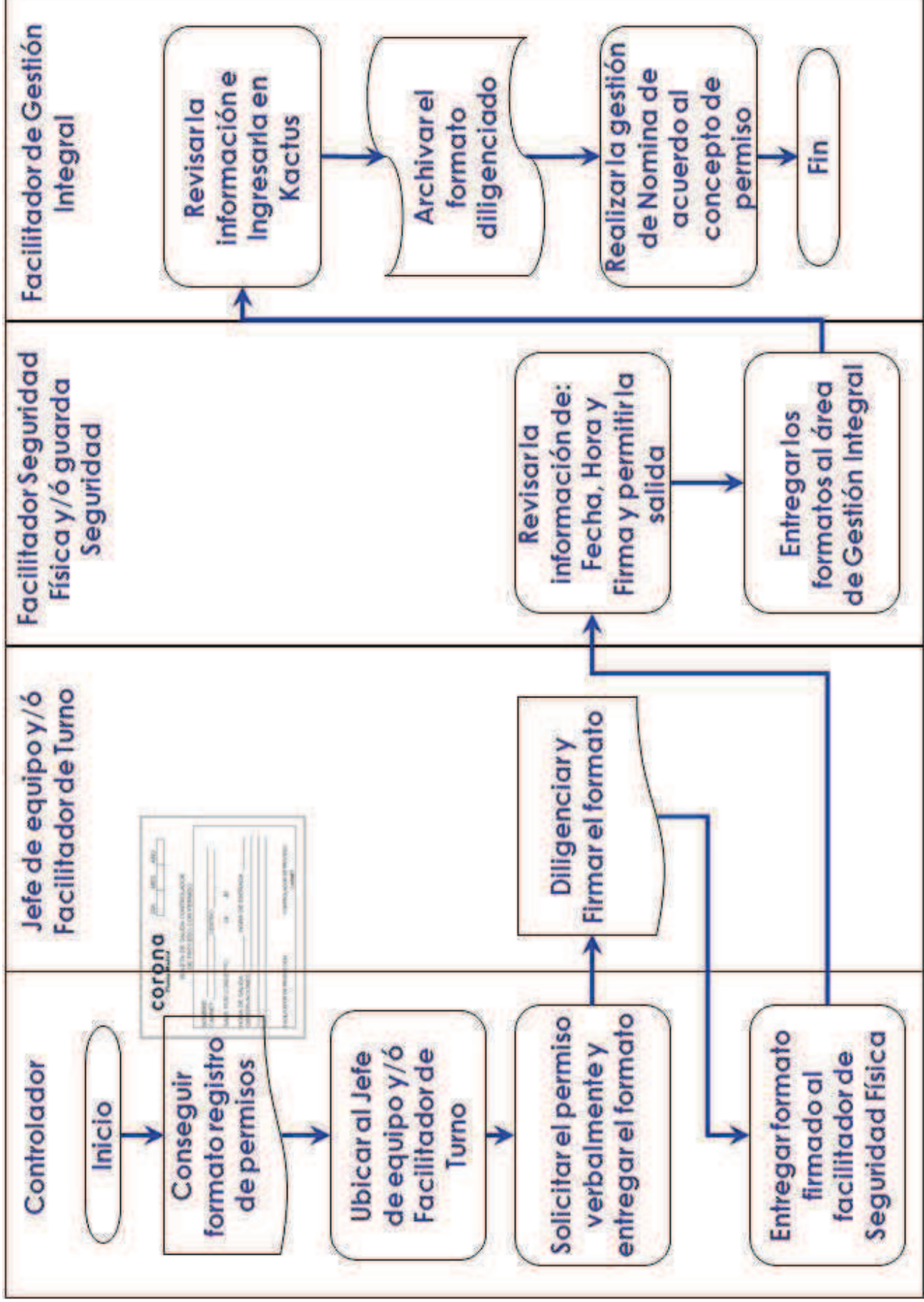
Recuperado 15 de 26 de junio de 2011 de

<http://www.corona.com.co/2010/Corona/Pages/Prensa-Corona-reconocida-como-la-empresa-mas-innovadora-del-pais-en-los-Premios-Portafolio-2011>

Robbins Stephen P (2005). Administración; Editorial Pearson, 8 (Ed.). México, D.F.

Recuperado el 5 de julio de 2011 del sitio www.monografias.com/informes para empresarios.

▪ Anexo1: FLUJO PROCESO DE AUSENTISMO MANUAL



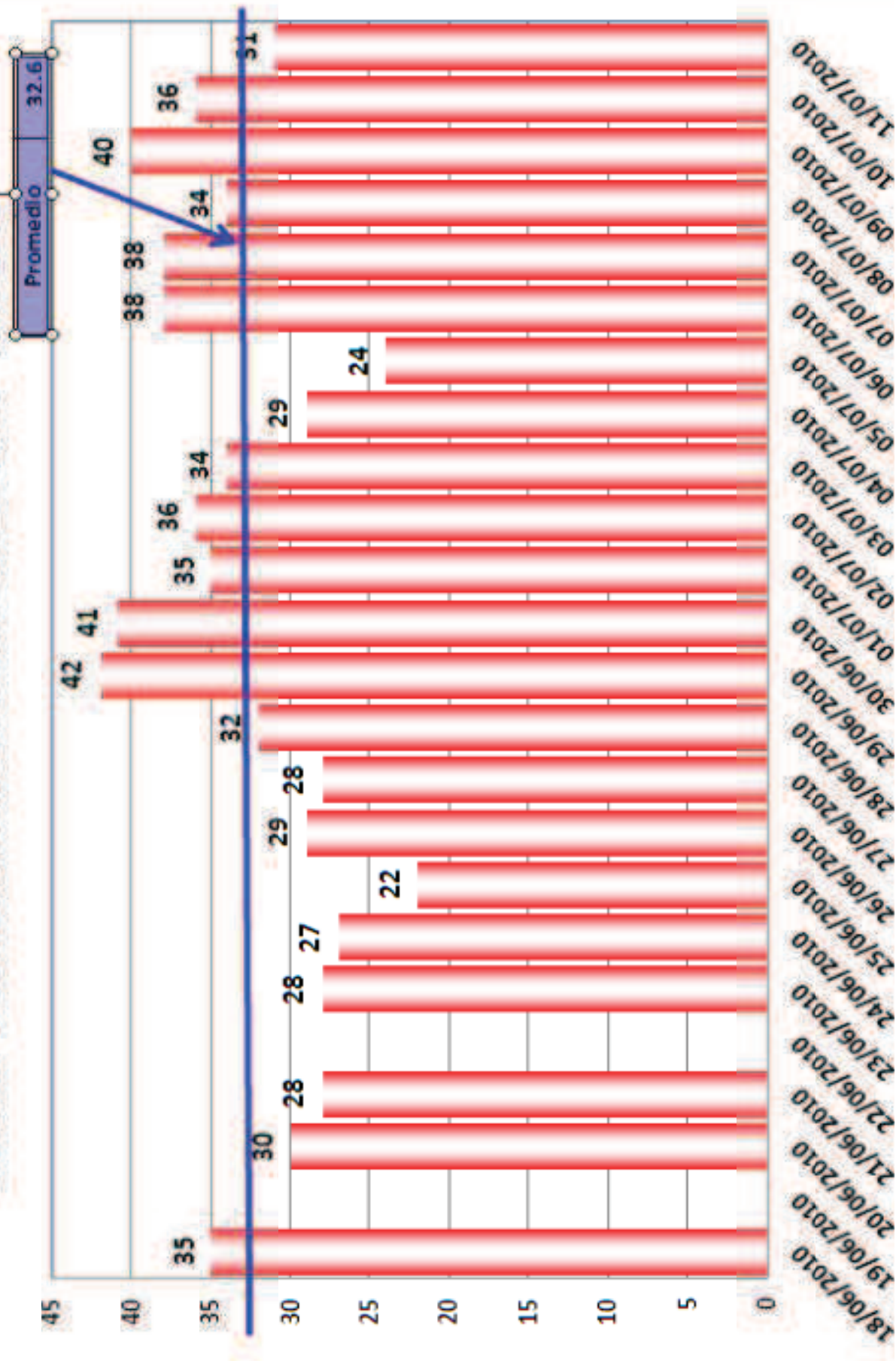
Anexo 2: Datos e información Diagnóstico Inicial

DATOS DEL SEGUIMIENTO GRIFERÍA Y COMPLEMENTOS

No.	Fecha	Controlador	Tiempo U/ción min.	Facilitador	Tiempo E/cion min	Guarda	Tiempo R/sión min.	Facilitador GI	Tiempo Registro min.	Tiempo Total min.
1	18/06/2010	VEGA GUARIN JAIME YESID	15	VELANDIA MANUEL ALFONSO	10	MANRRIQUE LUIS	6		4	35
2	20/06/2010	MALAGON CASALLAS MIGUEL A	7	PRIETO OSCAR JULIAN	11	PEDRAZA LUIS CARLOS	8		4	30
3	21/06/2010	HURTADO AVENDAÑO LUIS HUN	9	PEREZ LUIS ANGEL	9	MARIN DURAN AMALIA	6		4	28
4	23/06/2010	GONGORA BARAHONA HERIBER	7	SANCHEZ ARIAS MANUEL	10	MANRRIQUE LUIS	7		4	28
5	24/06/2010	ZEА FORERO HAROLD ALEXANDI	12	PRIETO OSCAR JULIAN	9	ARCILA PEDRO	2		4	27
6	25/06/2010	MENDIETA JUNCO CARMEN MIL	8	GOMEZ VILLA ANGEL	7	RODRIGUEZ CARLOS	3		4	22
7	26/06/2010	DIAZ GUERRERO NORBEY ERNES	10	SANCHEZ ARIAS MANUEL	11	PEDRAZA LUIS CARLOS	4		4	29
8	27/06/2010	GARZON MANJARREZ JHON JAIF	9	PRIETO OSCAR JULIAN	13	ARCILA PEDRO	2		4	28
9	28/06/2010	MORENO ROJAS CARLOS ARMAI	7	VELANDIA MANUEL ALFONSO	15	MANRRIQUE LUIS	6		4	32
10	29/06/2010	PACHECO PATIÑO OSWALDO	12	PEREZ LUIS ANGEL	17	MARIN DURAN AMALIA	9		4	42
11	30/06/2010	BALLEN MEDINA JOSE MIGUEL	20	GOMEZ VILLA ANGEL	11	RODRIGUEZ CARLOS	6		4	41
12	01/07/2010	CASTAÑEDA RUIZ LINDSAY	13	VELANDIA MANUEL ALFONSO	13	MANRRIQUE LUIS	5		4	35
13	02/07/2010	MOLINA MARTINEZ AGUSTIN	9	SANCHEZ ARIAS MANUEL	11	PEDRAZA LUIS CARLOS	12		4	36
14	03/07/2010	RODRIGUEZ FORERO ALEXANDE	15	VELANDIA MANUEL ALFONSO	9	ARCILA PEDRO	6		4	34
15	04/07/2010	NIÑO LEGUIZAMON YOHAN ALE	12	PEREZ LUIS ANGEL	6	MANRRIQUE LUIS	7		4	29
16	05/07/2010	CUCHIGAY SANCHEZ FERNANDC	7	GOMEZ VILLA ANGEL	9	RODRIGUEZ CARLOS	4		4	24
17	06/07/2010	PARRA BAZURTO CECILIA	15	PRIETO OSCAR JULIAN	17	MARIN DURAN AMALIA	2		4	38
18	07/07/2010	CASTILLO OVIEDO JOHANN ALE	9	GOMEZ VILLA ANGEL	20	PEDRAZA LUIS CARLOS	5		4	38
19	08/07/2010	ROLON RIOS ARMANDO	13	SANCHEZ ARIAS MANUEL	14	RODRIGUEZ CARLOS	3		4	34
20	09/07/2010	GOMEZ GOMEZ LUIS ALBERTO	16	VELANDIA MANUEL ALFONSO	12	MANRRIQUE LUIS	8		4	40
21	10/07/2010	LEON PINZON JHON ALEXANDEF	10	PEREZ LUIS ANGEL	13	ARCILA PEDRO	9		4	36
22	11/07/2010	VILLEGAS PALACIO SERGIO ANTO	8	VELANDIA MANUEL ALFONSO	9	MANRRIQUE LUIS	10		4	31
Total			243		256		130		88	717
									Promedio	32.6

TIEMPO DE GESTION DE AUSENTISMO POR PERMISOS

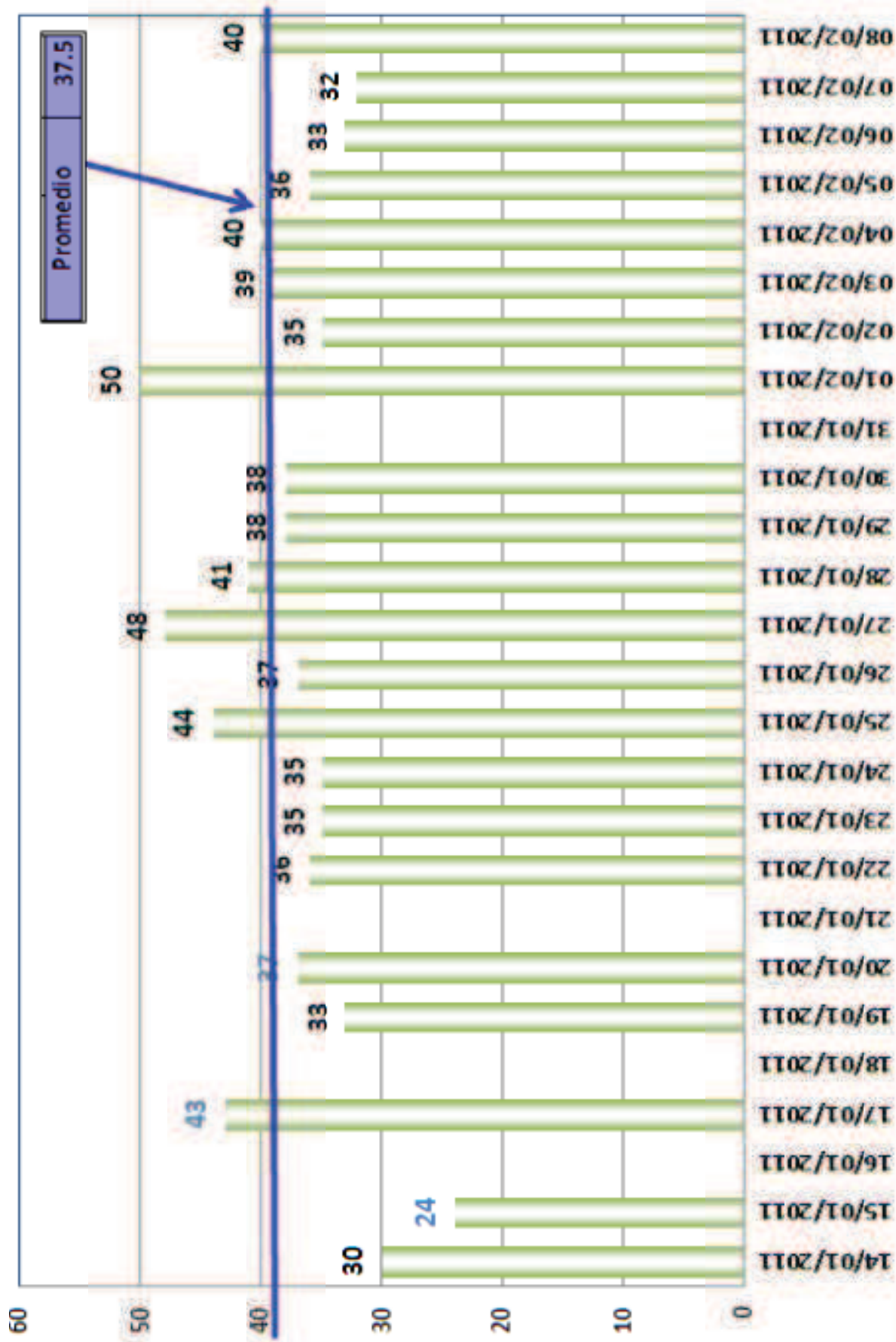
GRIFERIA & COMPLEMENTOS PLANTA FUNZA Junio - Julio 2010



DATOS DEL SEGUIMIENTO PISOS Y PAREDES SOPO

No.	Fecha	Controlador	Tiempo U/ción min.	Facilitador	Tiempo E/cion min	Guarda	Tiempo R/sión min.	Facilitador GI	Tiempo Registro min.	Tiempo Total min.
1	14/01/2011	Jorge Becerra	10	Rodrigo Buitrago	12	Manuel Lopez	5	Milena Nuñez	3	30
2	15/01/2011	Luis Martinez	10	Nestor Garzon	8	Jesus Gil	3	Milena Nuñez	3	24
3	17/01/2011	Isidro Nivia	12	Ignacio Sastoque	16	Manuel Lopez	12	Milena Nuñez	3	43
4	19/01/2011	Luis Alfonso	15	Alexander nemocon	10	Manuel Lopez	5	Milena Nuñez	3	33
5	20/01/2011	Jose Rodriguez	15	Oswaldo Rodriguez	12	Jesus Gil	7	Milena Nuñez	3	37
6	22/01/2011	Pedro Marin	18	Ignacio Sastoque	10	Pedro Chivata	5	Milena Nuñez	3	36
7	23/01/2011	Marisol Cortes	17	Fernando Sanchez	12	Manuel Lopez	3	Milena Nuñez	3	35
8	24/01/2011	Raúl E. Nivia	12	Cesar Hilarion	15	Jesus Gil	5	Milena Nuñez	3	35
9	25/01/2011	Oscar Galeano	16	Amable Gomez	21	Pedro Chivata	4	Milena Nuñez	3	44
10	26/01/2011	Carlos Díaz	15	Jose M. Cordoba	12	Pedro Chivata	7	Milena Nuñez	3	37
11	27/01/2011	Moisés Preciado	22	Cesar Hilarion	14	Manuel Lopez	9	Milena Nuñez	3	48
12	28/01/2011	Germán Chunza	16	Nestor Garzon	10	Manuel Lopez	12	Milena Nuñez	3	41
13	29/01/2011	David Cifuentes	12	Fernando Sanchez	8	Jesus Gil	15	Milena Nuñez	3	38
14	30/01/2011	Hernando Taraz	20	Cesar Hilarion	8	Vicente Ortiz	7	Milena Nuñez	3	38
15	01/02/2011	Armando Ramir	17	Amable Gomez	15	Manuel Lopez	15	Milena Nuñez	3	50
16	02/02/2011	Gilberto Fernan	12	Jose M. Cordoba	10	Vicente Ortiz	10	Milena Nuñez	3	35
17	03/02/2011	Vicente Medrar	18	Nestor Garzon	9	Manuel Lopez	9	Milena Nuñez	3	39
18	04/02/2011	Nelson Galvis	16	Jose M. Cordoba	14	Jesus Gil	7	Milena Nuñez	3	40
19	05/02/2011	Carlos Pinilla	14	Fernando Sanchez	10	Pedro Chivata	9	Milena Nuñez	3	36
20	06/02/2011	Aristobulo Góm	15	Nestor Garzon	8	Manuel Lopez	7	Milena Nuñez	3	33
21	07/02/2011	Carlos Prieto	12	Amable Gomez	8	Pedro Chivata	9	Milena Nuñez	3	32
22	08/02/2011	Alirio Forero	20	Fernando Sanchez	10	Jesus Gil	7	Milena Nuñez	3	40
	Total		334		252		172		66	824
								Promedio		37.5

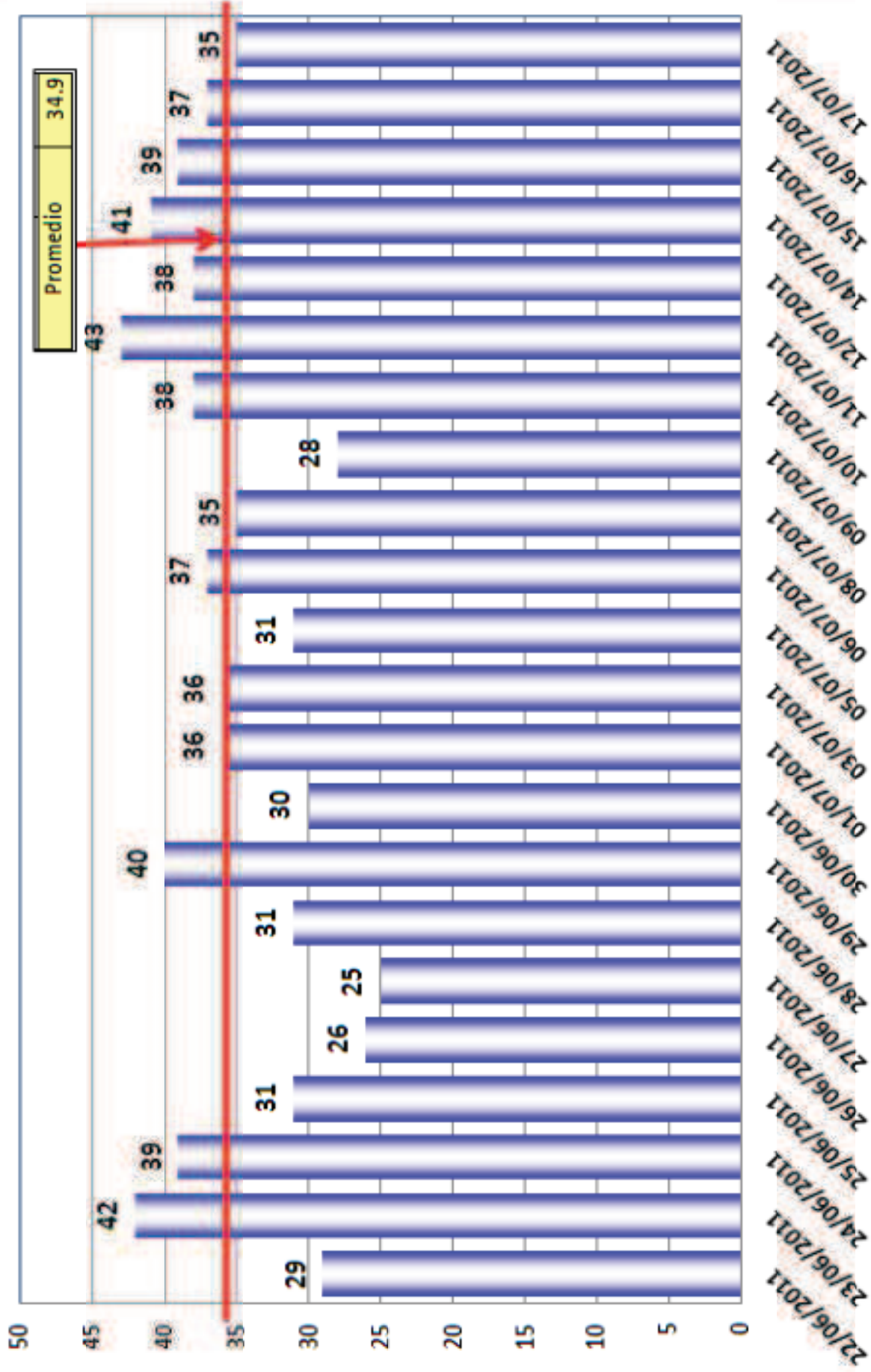
TIEMPO DE GESTION DE AUSENTISMO POR PERMISOS PISOS & PAREDES PLANTA SOPO Enero - Febrero 2011



DATOS DEL SEGUIMIENTO PISOS Y PAREDES MADRID

No.	Fecha	Controlador	Tiempo U/ción min.	Facilitador	Tiempo E/cion min	Guarda	Tiempo R/sión min.	Facilitador GI	Tiempo Registro min.	Tiempo Total min.
1	22/06/2011	CARDENAS LOPEZ NESTOR RAU	12	PEREZ MARTINEZ LUIS ENRIQU	9	PEDRAZA LUIS ANGEL	5	FUENTES ROSEMA	3	29
2	23/06/2011	PAEZ SOLER JULIO CESAR	16	ACUÑA LOPEZ GERMAN	16	ORDOÑEZ MANUEL	7	FUENTES ROSEMA	3	42
3	24/06/2011	NIÑO VELOSA MILTON YESID	12	CASTRO BEJARANO LUIS	9	CASTILLO RUEDA CONS	15	FUENTES ROSEMA	3	39
4	25/06/2011	POSADA CAICEDO JESUS	5	SUAZREZ HERNANDEZ MANUEL	20	ARISTIZABAL VERA CAF	3	FUENTES ROSEMA	3	31
5	26/06/2011	SUAZREZ MORALES ESTEBAN	9	PEREZ MARTINEZ LUIS ENRIQU	7	MARIN ARAUJO PEDRO	7	FUENTES ROSEMA	3	26
6	27/06/2011	QUIROGA SALCEDO JULIO ADAN	13	ARDILA LOZANO MIGUEL	5	PEDRAZA LUIS ANGEL	4	FUENTES ROSEMA	3	25
7	28/06/2011	ARDILA NIETO JESUS EDUARDO	11	CASTRO BEJARANO LUIS	8	ARISTIZABAL VERA CAF	9	FUENTES ROSEMA	3	31
8	29/06/2011	NIÑO MORENO JUAN DE JESUS	15	MARTINEZ CASTAÑO ARISTOE	12	ORDOÑEZ MANUEL	10	FUENTES ROSEMA	3	40
9	30/06/2011	MELO CABALLERO PABLO EMILI	9	ACUÑA LOPEZ GERMAN	9	CASTILLO RUEDA CONS	9	FUENTES ROSEMA	3	30
10	01/07/2011	RODRIGUEZ CASALLAS MIGUEL	12	SUAZREZ HERNANDEZ MANUEL	14	MARIN ARAUJO PEDRO	7	FUENTES ROSEMA	3	36
11	03/07/2011	RINCON RAMIREZ JAIME ENRIQ	8	ARDILA LOZANO MIGUEL	20	PEDRAZA LUIS ANGEL	5	FUENTES ROSEMA	3	36
12	05/07/2011	GUZMAN RODRIGUEZ WILSON	10	CASTRO BEJARANO LUIS	10	ARISTIZABAL VERA CAF	8	FUENTES ROSEMA	3	31
13	06/07/2011	ROBLES SANTANA LUIS ENRIQU	13	MARTINEZ CASTAÑO ARISTOE	12	CASTILLO RUEDA CONS	9	FUENTES ROSEMA	3	37
14	08/07/2011	QUIROGA FONSECA PABLO EMI	11	SUAZREZ HERNANDEZ MANUEL	15	ORDOÑEZ MANUEL	6	FUENTES ROSEMA	3	35
15	09/07/2011	APONTE PERALTA EDWIN ALBEI	14	PEREZ MARTINEZ LUIS ENRIQU	9	MARIN ARAUJO PEDRO	2	FUENTES ROSEMA	3	28
16	10/07/2011	CHAVEZ BONILLA WILSON AND	12	CASTRO BEJARANO LUIS	11	PEDRAZA LUIS ANGEL	12	FUENTES ROSEMA	3	38
17	11/07/2011	MOYA TORRES OSCAR JAVIER	17	SUAZREZ HERNANDEZ MANUEL	18	ARISTIZABAL VERA CAF	5	FUENTES ROSEMA	3	43
18	12/07/2011	SASTOQUE CASTILLO ORLANDO	14	ACUÑA LOPEZ GERMAN	14	CASTILLO RUEDA CONS	7	FUENTES ROSEMA	3	38
19	14/07/2011	GUTIERREZ RAMIREZ LEIBER ROI	9	ARDILA LOZANO MIGUEL	17	ORDOÑEZ MANUEL	12	FUENTES ROSEMA	3	41
20	15/07/2011	COMBA ÑANGUMA DARIO AUG	10	SUAZREZ HERNANDEZ MANUEL	20	PEDRAZA LUIS ANGEL	6	FUENTES ROSEMA	3	39
21	16/07/2011	CHAVEZ ALVARADO WILLIAM A	12	PEREZ MARTINEZ LUIS ENRIQU	11	ARISTIZABAL VERA CAF	11	FUENTES ROSEMA	3	37
22	17/07/2011	GUERRERO LOPEZ WILLIAM	14	ACUÑA LOPEZ GERMAN	9	ORDOÑEZ MANUEL	9	FUENTES ROSEMA	3	35
Total			258		275		168		66	767
								Promedio		34.9

TIEMPO DE GESTION DE AUSENTISMO POR PERMISOS PISOS & PAREDES PLANTA MADRID Junio - Julio 2011

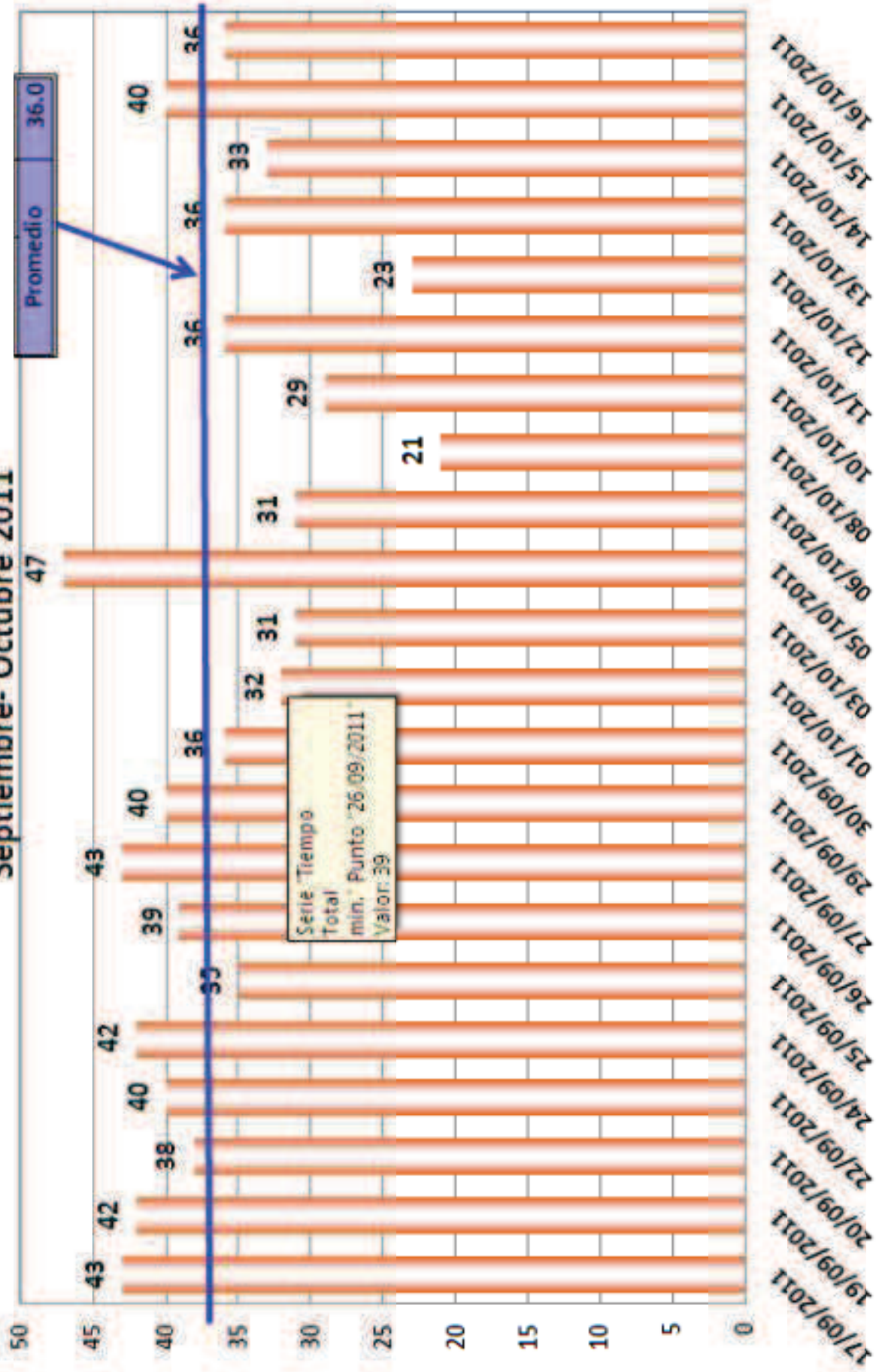


DATOS DEL SEGUIMIENTO SANITARIOS Y LAVAMANOS MADRID

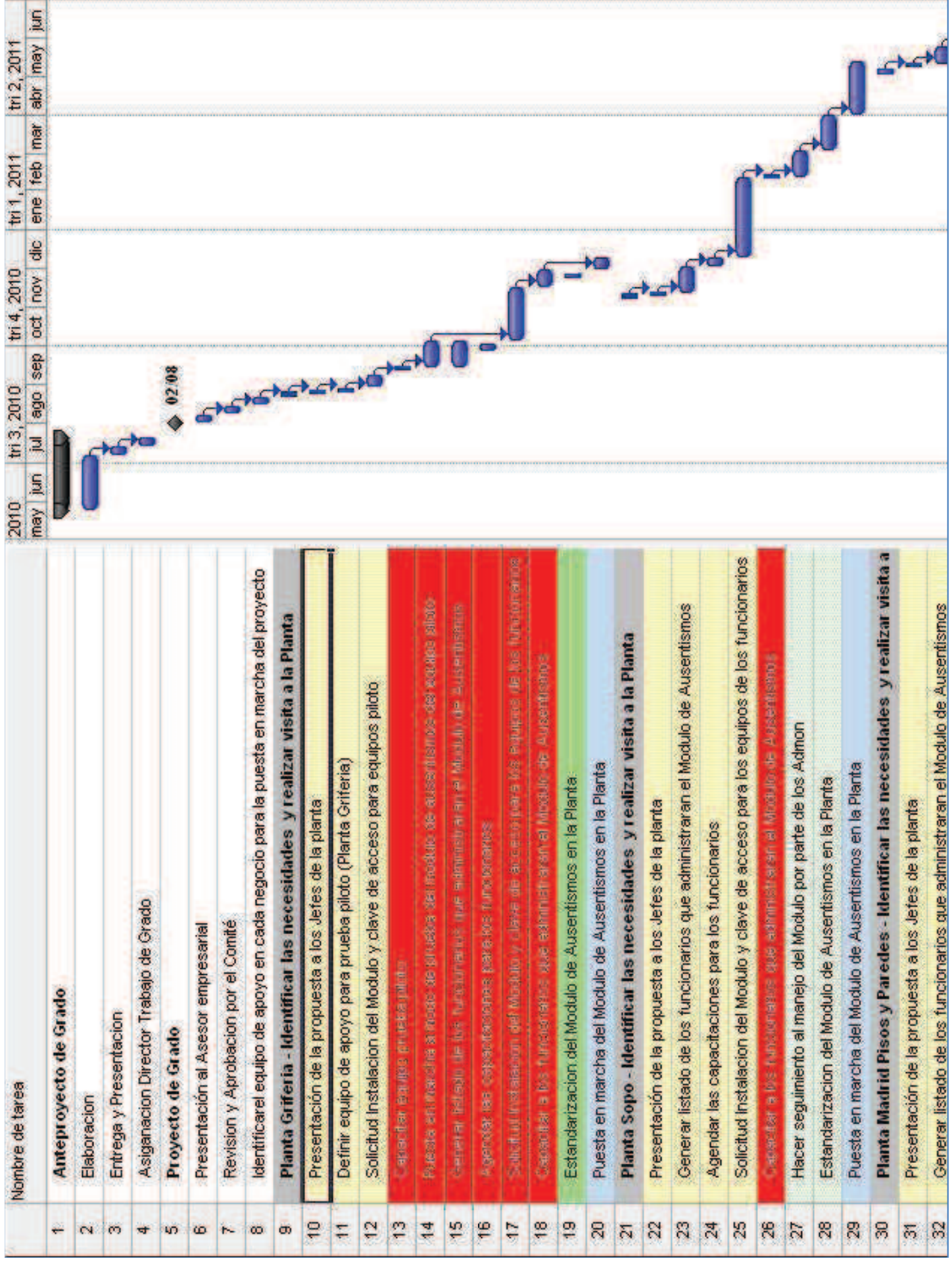
No.	Fecha	Controlador	Tiempo U/ción min.	Facilitador	Tiempo E/cion min	Guarda	Tiempo R/sión min.	Facilitador GI	Tiempo Registro min.	Tiempo Total min.
1	17/09/2011	NIÑO LEGUIZAMON OMAR E	20	BARAHONA LUIS ANGEL	8	CASTILLO LUIS HERNAN	12	DIAZ ANA LUIS	3	43
2	19/09/2011	VARGAS PRIETO JOSE ISMAE	15	AREVALO PEDRO ANTON	9	CONTRERAS CARLOS	15	DIAZ ANA LUIS	3	42
3	20/09/2011	AGUDELO AGUDELO OSCAR	20	CORREA PEDRO ALEJAND	7	CONTRERAS CARLOS	8	DIAZ ANA LUIS	3	38
4	22/09/2011	JIMENEZ RAMIREZ JEFFER JO	16	MARTINEZ ANGEL CUSTO	15	RODRIGUEZ JOSE JOAQU	6	DIAZ ANA LUIS	3	40
5	24/09/2011	LEON RAMIREZ VICTOR YESI	17	AREVALO PEDRO ANTON	15	CASTILLO LUIS HERNAN	7	DIAZ ANA LUIS	3	42
6	25/09/2011	ZABALA QUIMBAYO RICARD	12	BARAHONA LUIS ANGEL	14	RODRIGUEZ JOSE JOAQU	6	DIAZ ANA LUIS	3	35
7	26/09/2011	CASTANEDA CAMELO LUIS A	15	CORREA PEDRO ALEJAND	12	CONTRERAS CARLOS	9	DIAZ ANA LUIS	3	39
8	27/09/2011	TORRES RAMIREZ JORGE IVA	16	AREVALO PEDRO ANTON	19	RODRIGUEZ JOSE JOAQU	5	DIAZ ANA LUIS	3	43
9	29/09/2011	JARAMILLO RAMIREZ GERMA	19	MARTINEZ ANGEL CUSTO	15	CASTILLO LUIS HERNAN	3	DIAZ ANA LUIS	3	40
10	30/09/2011	JIMENEZ HURTADO RICARD	10	BARAHONA LUIS ANGEL	17	CONTRERAS CARLOS	6	DIAZ ANA LUIS	3	36
11	01/10/2011	GONZALEZ GARCIA NELSON	8	GUACANEME MANUEL	12	RODRIGUEZ JOSE JOAQU	9	DIAZ ANA LUIS	3	32
12	03/10/2011	CONTRERAS MARTINES HUG	12	MARTINEZ ANGEL CUSTO	11	CONTRERAS CARLOS	5	DIAZ ANA LUIS	3	31
13	05/10/2011	MORENO MORENO ALEXAN	19	CORREA PEDRO ALEJAND	15	CASTILLO LUIS HERNAN	10	DIAZ ANA LUIS	3	47
14	06/10/2011	LIZCANO CHACON GUILLER	14	AREVALO PEDRO ANTON	9	RODRIGUEZ JOSE JOAQU	5	DIAZ ANA LUIS	3	31
15	08/10/2011	DIAZ MAYORGA WILMER OR	9	MARTINEZ ANGEL CUSTO	5	GUTIERREZ MARIO AND	4	DIAZ ANA LUIS	3	21
16	10/10/2011	LINARES RAMOS SILVANO	7	BARAHONA LUIS ANGEL	12	CONTRERAS CARLOS	7	DIAZ ANA LUIS	3	29
17	11/10/2011	RIAÑO PACHECO CARLOS A	15	GUACANEME MANUEL	15	CASTILLO LUIS HERNAN	3	DIAZ ANA LUIS	3	36
18	12/10/2011	MORALES TORRES MILTON F	5	GUACANEME MANUEL	9	GUTIERREZ MARIO AND	6	DIAZ ANA LUIS	3	23
19	13/10/2011	HERNANDEZ BENAVIDES ED	17	MARTINEZ ANGEL CUSTO	7	RODRIGUEZ JOSE JOAQU	9	DIAZ ANA LUIS	3	36
20	14/10/2011	CUETO GAVIRIA LILIANA	14	AREVALO PEDRO ANTON	9	GUTIERREZ MARIO AND	7	DIAZ ANA LUIS	3	33
21	15/10/2011	CAMARGO POSADA WILLIAM	16	CORREA PEDRO ALEJAND	12	CONTRERAS CARLOS	9	DIAZ ANA LUIS	3	40
22	16/10/2011	FORERO HERNANDEZ FREDY	13	BARAHONA LUIS ANGEL	10	CASTILLO LUIS HERNAN	10	DIAZ ANA LUIS	3	36
Total			309		257		161	DIAZ ANA LUIS	66	793
									Promedio	36.0

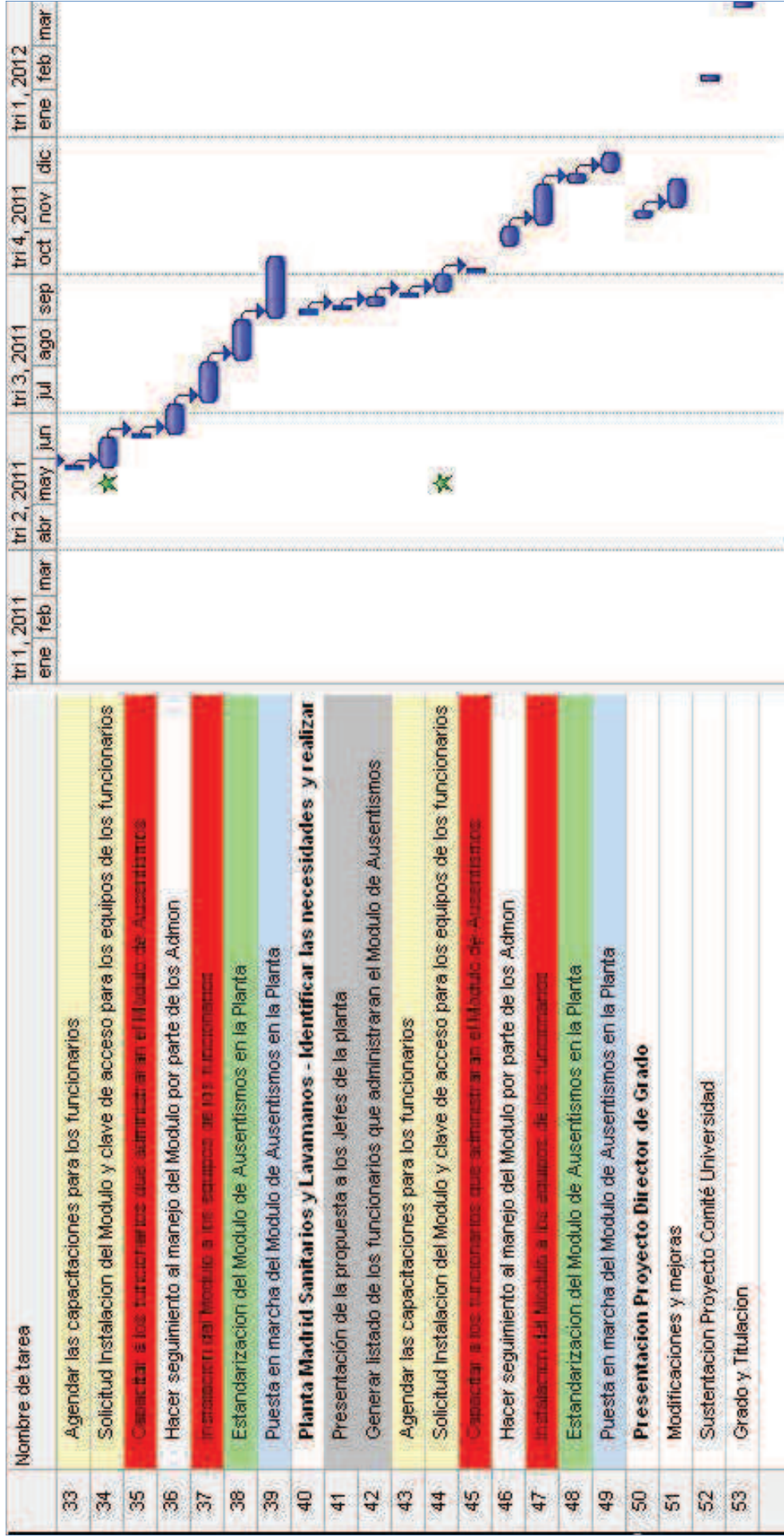
TIEMPO DE GESTION DE AUSENTISMO POR PERMISOS SANITARIOS & LAVAMANOS PLANTA MADRID


Septiembre- Octubre 2011





Anexo 3: Plan de Trabajo







 Fase de Iniciación

 Fase de Planeación

 Fase de Ejecución

 Fase de Cierre

 Fase de Control

ANEXO 4: DOCUMENTO DE DEFINICIÓN DEL PROYECTO

Nombre del proyecto:		
Implementación y Estandarización del Sistema para el Control de Ausentismos.		
Dirigido a: Colceramica S.A.		Rol a desempeñar: Líder del proyecto
Objetivo general del proyecto: Implementar y Estandarizar un Sistema de Control para los permisos que se otorgan al personal operativo de las Plantas de Colceramica S.A.		
Iniciativa estratégica y proceso que apoya: Optimizar la cadena de Abastecimiento		
Tipo de proyecto: ○ Soluciones a la Medida	Negocio(s) que apoya: Grifería y Complementos Pisos y Paredes Sanitarios y Lavamanos Suministros de MP	Área(s) que apoya (Área del Gerente Sponsor): • Gestión Integral • Manufactura
Fecha de inicio: 08 de Junio de 2010	Fecha estimada de terminación: 30 de Septiembre de 2011	Beneficio Económico Estimado: • Reducir el costo de
Acuerdos establecidos: 1- Se realizara una prueba piloto en la Planta de Sopo para determinar el funcionamiento del sistema de control de ausentismo. 2- Se realizara una presentación previa a cada comité de planta para mostrar los objetivos y el alcance del proyecto con el fin de que cada negocio prevea el tiempo y el recurso necesario para su implementación 5- Que no incluye: - El proyecto inicialmente no incluye la implementación del sistema en las plantas de Medellín		
Firma del Sponsor (Nombre y Fecha): Gabriel Jaime Vásquez Jefe de Gestión Integral		Firma del Líder de Proyecto (Nombre y Fecha): Alejandra Mendieta – William Garzón 2010-06-08

Anexo 5: Manual Registro de ausentismo

PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE AUSENTISMO.

1. AUSENTISMOS.

Este procedimiento se ha diseñado para el programa KnmAusen, específicamente para el registro de ausentismos como: Permiso remunerado (por pacto y fuera de pacto), permiso no remunerado, falta sin permiso y suspensiones.

El programa es útil para el registro directo de los ausentismos mencionados anteriormente, sin embargo, también funciona como libro de ausentismos cuando se liquidan incapacidades y vacaciones.

1.1. ¿En este programa se registran todo tipo de ausentismos?

No, como se explicó anteriormente solo se registran ausentismos remunerados, no remunerados, faltas sin permiso y suspensiones. Sin embargo, el mismo programa recibe los ausentismos originados por vacaciones e incapacidades. De esta forma, el programa tiene una doble función: procesar ausentismos y libro de ausentismos.

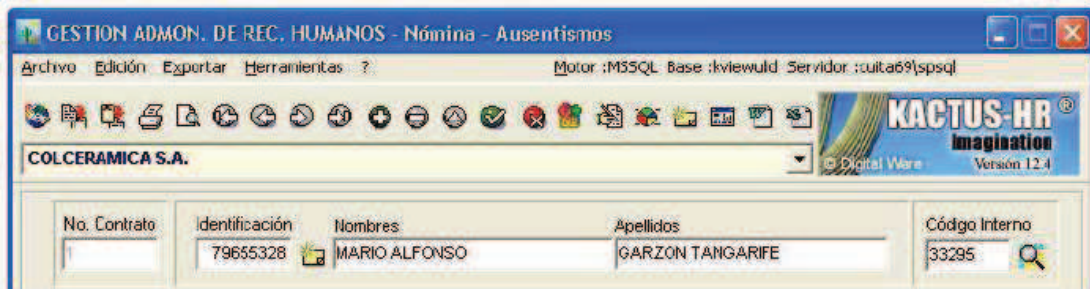
Para tener en cuenta:



Nunca registre vacaciones o incapacidades en este programa pues estos ausentismos tienen sus propios liquidadores que alimentan otros libros.

1.2. ¿Cómo se registra un ausentismo?

El primer paso consiste en identificar la cédula del trabajador al cual se le va a registrar el ausentismo. En el campo Identificación puede digitar la cédula del trabajador y luego presionar la tecla TAB para que Kactus capture la persona indicada.



Posteriormente, elija el concepto bajo el cual va a registrar el ausentismo y el tipo de ausentismo.



Como ya se explicó, algunos ausentismos se registran directamente y otros llegan al programa para que sirva como libro histórico. A continuación se presenta una tabla con esta clasificación:

Ausentismos que se registran manualmente por el usuario.

Concepto	¿Se graba en Knmausen?	Tipo Ausentismo
1024-Permiso remunerado (por pacto)	Si	Remunerado
1026-Permiso remunerado (fuera de pacto)	Si	Remunerado
1040-Permiso no remunerado	Si	No Remunerado
1041-Falta sin permiso	Si	No Remunerado
1042-Suspensiones	Si	No Remunerado
1124-Licencia no remunerada.	Si	No Remunerado

Ausentismos que se alimentan automáticamente por otros programas.

Concepto	¿Se graba en Knmausen?	Tipo Ausentismo
1028-Tiempo en vacaciones	No	N/A
1030-Licencia de maternidad	No	N/A
1031-Enfermedad profesional	No	N/A
1032-Accidente de trabajo	No	N/A
1034-Incapacidad Enfermedad General	No	N/A
1060-Vacaciones disfrutadas	No	N/A

Por ejemplo, los registros de ausentismos de vacaciones que se ven en este programa, llegan allí cuando Kactus liquida unas vacaciones y el sistema deja un registro en ausentismos para especificar que el trabajador esta ausente de la empresa por este motivo. Estos ausentismos llegan también al programa Histórico de Días no trabajados.

A continuación elija el motivo de ausencia según el concepto seleccionado previamente. Los campos Resolución y Fecha de Resolución son opcionales.

Para tener en cuenta:



Kactus no valida que el concepto elegido coincida con el tipo de ausencia, por lo que será necesario que el usuario tenga mucha claridad de los parámetros que debe ingresar.

De manera automática Kactus colocará el Tipo de Remuneración, el cual viene del Contrato del trabajador.

Procedimiento para el registro de un ausentismo. V1.

Módulo de Nómina.

Fecha de creación: 07/06/2010 - Fecha de actualización: 10/10/2011

Registre también la fecha de inicio y la fecha final en la que se presentó el ausentismo. Indique también la fecha a partir de la cual se afectará la nómina del trabajador.

Digite siempre el ausentismo en horas (sobre el campo CANTIDAD HORAS) Una vez digite el valor, presione la tecla TAB para que los valores se hagan efectivos en las casillas, "Cantidad días", "Días Reales" y "Horas Reales".



Es una potencial fuente de error si al momento de grabar el ausentismo los campos Cantidad Días/Horas no coinciden con los campos Días/Horas Reales. Evite este error verificando que los campos queden iguales antes de grabar el registro.

Será necesario que indique si el ausentismo debe generar novedad. Para el caso de los ausentismos que son remunerados diga SIEMPRE "SOLO PAGO" pero si el ausentismo es no remunerado diga SIEMPRE NO. Si desea que el ausentismo genere pago pero lo divida en períodos independientes, entonces podrá elegir la opción PERIODOS.

Si la opción "Genera Novedad" es igual a "SOLO PAGO" o "PERIODOS" entonces Kactus activará automáticamente la casilla concepto y colocará el mismo código utilizado al comienzo del registro del ausentismo. **En el campo cantidad digite el mismo valor que está en los campos "Cantidad Horas" y "Horas Reales"**.

Para tener en cuenta:



Asegúrese que los campos CANTIDAD HORAS, HORAS REALES Y CANTIDAD sean iguales. De no serlo, el sistema no liquidará correctamente el ausentismo.

Historial de cambios:

- 07/06/2010. Se especifica: Los ausentismos se graban en HORAS únicamente y los campos "Cantidad Horas", "Horas reales" y "Cantidad" deben ser iguales al momento de grabar el ausentismo.
- 08/09/2010. Se amplia: Explicación de los ausentismo que se graban directamente por el usuario y los que llegan por otros procesos del sistema.
- 14/03/2011. Se elimina: Relación que existe entre el programa de ausentismos con el histórico de días no trabajados cuando se genera un ausentismo por los conceptos 1026 y 1024.
- 10/10/2011. Se agrega: Es posible elegir la opción "PERIODOS" para generar varias novedades de ausentismo que se dividan por períodos de nómina mientras que la opción "Solo Pago" genera una sola novedad.

Comentarios, dudas o inquietudes:

Creado por: Alejandra Mendieta. - William Garzon. - Gabriel Jaime Vásquez.
Aprobado por: Gabriel Jaime Vásquez.

Anexo 6: Video Entrevista





ANEXO 7: FICHA BIBLIOGRAFICA

FICHA BIBLIOGRÁFICA TRABAJO	
TIPO	Investigación productora de conocimiento. Trabajo dirigido.
TITULO	IMPLEMENTACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DEL SISTEMA PARA EL CONTROL DE AUSENTISMOS EN LA ORGANIZACIÓN CORONA S.A. REGIONAL CUNDINAMARCA
PROGRAMA	Administración de Empresas
MODALIDAD PROGRAMA	Pregrado
EDICIÓN	Bogotá D.C., Universidad EAN, 2012.
AUTOR (es)	Alejandra Adriana, Mendieta Soler; William Orlando, Garzón Ortiz.
PALABRAS CLAVE	Sistema de Control; Ausentismo; Manufactura; Unidad Estratégica de Negocio (UEN); Facilitador; Planta de Producción.
DESCRIPCIÓN	Este proyecto mejoró el control del ausentismo del personal operativo de las áreas de producción y eliminó reprocesos en las áreas de Seguridad y Gestión Integral en Colceramica S.A.
FUENTES	Robbins Stephen P; Comportamiento Organizacional; Editorial Pearson Educación, Ed. 10; p. 24; 2004; México; Chiavenato Idalberto (2000); Administración de Recursos Humanos; McGraw Hill 5(Ed.) pag.203-204.; Fontes, Lauro Barreto (1974); Absentismo, um desafio à produtividade, Portugal; pag 16; Urdaneta Ballén, Orlando, El ausentismo en las empresas EN: Revista Dirección Ejecutiva No. 262 (Ene. 1991); p. 155-164, Bogotá; Biblioteca Universidad EAN.
CONTENIDO	El informe contiene cinco capítulos: el primer capítulo presenta el planteamiento general de la investigación, el segundo especifica el marco de referencia donde se describe los antecedentes generales, Causas y clases de ausentismo, el tercero capítulo Presenta la reseña histórica de la compañía objeto de la investigación, el marco empresarial y geográfico, el cuarto capítulo describe la presentación y análisis de la información, y en el quinto se presentan los resultados respecto a los objetivos propuestos.
METODOLOGÍA	Con un enfoque investigativo, se utilizo herramientas como el análisis de causa – efecto, encuestas y entrevistas para determinar las causas del problema. Se utilizo la Herramienta de gestión de proyectos GPAAC para el desarrollo del proyecto.
CONCLUSIONES	Se logra disminuir la deficiencia que se tenía agilizando los diferentes procesos en las áreas de Gestión Humana, Manufactura, Nómina y Seguridad Física. Se implementó el sistema cien por ciento en línea, logrando agilizar los procesos productivos, se logró una reducción en un 60% de las tareas que se realizaban de forma manual al igual que una mejora en tiempo del 85% en la realización de la actividad pasando de un promedio de 35 minutos a 5.3 minutos. Reducción en costos de papelería, tinta, fotocopiado en 17.9 millones de pesos.
PERIODO ACADÉMICO	20121

ANEXO 8

CARTA DE DERECHOS DE AUTOR:

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD EAN

Nosotros William Orlando Garzón Ortiz y Alejandra Adriana Mendieta Soler mayores de edad, vecinos de Bogotá identificados con cédula de ciudadanía N° 79248211 de Bogotá y No. 39548926 de Bogotá código estudiantil No. 200610949 y No. 200610626 actuando en nuestra calidad de autores del Trabajo de Grado titulado Implementación y Estandarización del Sistema para el Control de Ausentismos en la Organización Corona S.A. Regional Cundinamarca, de conformidad con lo establecido en la Ley 23 de 1982 y en las demás normas concordantes sobre la materia, autorizo a la Universidad EAN, para:

- Utilizarlo como medio de consulta para la comunidad universitaria.
- Publicarlo en formato electrónico de la página Web de LA EAN o de los ambientes virtuales por ésta utilizados.
- Publicarlo en formato impreso en la Revista de LA EAN.

La anterior autorización se otorga siempre y cuando, mediante la correspondiente cita bibliográfica se me dé crédito al Trabajo de Grado.

Manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original y la realizamos sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, y por lo tanto la obra es de nuestra exclusiva autoría y detento la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, asumimos toda la responsabilidad. Para todos los efectos la EAN actúa como un tercero de buena fe.



William Orlando Garzón Ortiz
C.C. No. 79248211
Código Estudiantil 200610949



Alejandra Adriana Mendieta Soler
C.C. No. 39548926
Código Estudiantil 200610626

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo William Orlando Garzón Ortiz

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79248211

Nombre Completo Alejandra Adriana Mendota Soler

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 39548926

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Implementación y Estandarización del Proceso de Ausentismos a Escala Regional de la Organización Corona

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>William Orlando Giron Ortiz</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Alcanda Adriana Mercedes Soler</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>99248911</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>39548926</u>
FACULTAD: <u>FEAV</u>	FACULTAD: <u>FEAV</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración de Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración de Empresas</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 10 de Septiembre / 2012

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo William Orlando Garzón Ortiz

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79248211

Nombre Completo Alejandra Adriana Mendota Soler

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 39548926

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Implementación y Estandarización del Proceso de Ausentismos a Escala Regional de la Organización Corona

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>William Orlando Giron Ortiz</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Alcanda Adriana Mercedes Soler</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>99248911</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>39548926</u>
FACULTAD: <u>FEAV</u>	FACULTAD: <u>FEAV</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración de Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración de Empresas</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 10 de Septiembre / 2012